



**UNIVERSIDAD POLITECNICA DE MADRID  
FACULTAD DE INFORMÁTICA**

**TRABAJO FIN DE MASTER  
EQUITY CARVE OUT  
Desde la óptica del PMO**

**Autor: Manuel Bogajo**

**Tutor: Terry Lobel**

**FECHA: 30 de junio de 2014**

# EQUITY CARVE OUT

---

*Desde la óptica del PMO*



**AUTOR: MANUEL BOGAJO GONZÁLEZ**

**TUTOR: TERRY LOBEL**

**FECHA: 30/06/2014**



## **ÍNDICE**

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>XI</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>XII</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN GENERAL.....</b>	<b>1</b>
<b>2. CONTEXTO.....</b>	<b>4</b>
2.1 MOTIVACIÓN .....	5
<b>3. PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>8</b>
3.1 PROBLEMÁTICA EXTERNA .....	9
3.1.1 TIPOLOGÍAS DE COMPRADORES .....	10
3.2 PROBLEMÁTICA INTERNA .....	12
<b>4. SOLUCIÓN .....</b>	<b>14</b>
4.1 PMO .....	14
4.2 PROYECTO .....	15
<b>5. PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ECO.....</b>	<b>16</b>
5.1 STAKEHOLDERS.....	17
5.2 PASOS PREVIOS .....	21
5.2.1 PARTIR DE UNA ESTRATEGIA DE DESINVERSIÓN ASENTADA Y PROACTIVA: DD .....	21
5.2.2 CREAR UN PLAN DE ESCISIÓN CLARO DESDE EL PRINCIPIO ...	25
5.2.3 DISPONER DE UN EQUIPO ROBUSTO EN CADA LÍNEA DE TRABAJO.....	25
5.2.4 COLOCAR EL NEGOCIO DESDE LA PERSPECTIVA DEL COMPRADOR .....	29
5.3 MODUS OPERANDI .....	30
5.3.1 ESTRATEGIA .....	30
5.3.2 ORGANIZACIÓN .....	32
5.3.3 MODELO DE NEGOCIO .....	32
5.3.4 ROLES Y RESPONSABILIDADES .....	35
5.4 TIMING Y PLANIFICACIÓN .....	39

5.4.1	PLANIFICACIÓN .....	39
5.4.2	HITOS .....	46
5.5	EJECUCIÓN .....	48
5.5.1	METODOLOGÍA .....	48
5.5.2	REUNIONES, SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	49
5.5.3	DOCUMENTACIÓN, REPORTING Y HERRAMIENTAS .....	51
5.6	FACTORES CRÍTICO DE ÉXITO .....	53
5.6.1	ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO (TSA) .....	54
5.6.2	EQUIPO Y COMUNICACIÓN .....	59
5.6.3	PLAZOS Y DEPENDENCIAS TEMPORALES .....	60
5.6.4	PROCESOS .....	61
<b>6.</b>	<b>LÍNEAS DE TRABAJO .....</b>	<b>62</b>
6.1	GOBIERNO CORPORATIVO .....	63
6.1.1	ORGANIZACIÓN .....	63
6.1.2	ALINEAMIENTO R&R .....	65
6.1.3	DEPENDENCIAS .....	67
6.2	OPERACIONES .....	67
6.2.1	MODUS OPERANDI Y ORGANIZATIVO .....	68
6.2.2	PORTFOLIO DE PRODUCTO, DESARROLLO Y VENTA .....	69
6.2.3	DESARROLLO DE NEGOCIO Y VENTAS .....	72
6.2.4	DESARROLLO Y OPERACIONES .....	74
6.2.5	ACUERDOS DE SOPORTE Y NIVELES DE SERVICIO .....	75
6.2.6	PROCESOS Y HERRAMIENTAS .....	79
6.2.7	DEPENDENCIAS .....	79
6.3	LEGAL .....	80
6.3.1	CREACIÓN DE LA NUEVA COMPAÑÍA .....	81
6.3.2	GESTIÓN DE ACTIVOS .....	87
6.3.3	REVISIÓN Y TRASPASO DE CONTRATOS, ACUERDOS Y NUEVO NEGOCIO .....	87
6.3.4	OTROS TEMAS .....	88

6.3.5	DEPENDENCIAS .....	89
6.4	RECURSOS HUMANOS .....	89
6.4.1	NUEVAS ESTRUCTURAS Y ORGANIZACIÓN .....	89
6.4.2	GESTIONES CON AGENTES SOCIALES .....	90
6.4.3	COMPENSACIONES Y BENEFICIOS .....	91
6.4.4	PROCESOS DE MIGRACIÓN Y HERRAMIENTAS .....	92
6.4.5	DEPENDENCIAS .....	94
6.5	FINANCIERO .....	94
6.5.1	ESTRUCTURA, PROCESOS Y ORGANIZACIÓN .....	95
6.5.2	ESTADIOS FINANCIEROS .....	96
6.5.3	ACUERDOS FINANCIEROS ENTRE COMPAÑÍAS Y TSAS .....	98
6.5.4	PROCESOS, HERRAMIENTAS Y COMUNICACIÓN .....	98
6.5.5	DEPENDENCIAS .....	98
6.6	FISCAL .....	99
6.6.1	REQUERIMIENTOS .....	100
6.6.2	DEPENDENCIAS .....	101
6.7	TI .....	101
6.7.1	DEFINICIÓN DE REQUISITOS DE NEGOCIO .....	102
6.7.2	DISEÑO, ADAPTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN .....	102
6.7.3	ACTUALIZACIÓN Y ALINEAMIENTO DE SEGURIDAD .....	104
6.7.4	DEPENDENCIAS .....	105
6.8	MARKETING & COMUNICACIÓN .....	105
6.8.1	MARKETING Y ESTRATEGIA DE MARCA .....	106
6.8.2	COMUNICACIÓN .....	108
6.8.3	DEPENDENCIAS .....	111
6.9	COMPRAS .....	112
6.9.1	GESTIÓN DE PROVEEDORES .....	112
6.9.2	ACTUALIZAR PROCESOS Y HERRAMIENTAS .....	113
6.9.3	DEPENDENCIAS .....	114
6.10	GESTIÓN DEL CAMBIO .....	114

6.10.1	METODOLOGÍA .....	115
6.10.2	DEPENDENCIAS .....	117
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO A.</b>	<b>DOCUMENTACIÓN DD .....</b>	<b>119</b>
A.1.	DESCRIPCIÓN LEGAL DE LA [NEGOCIO][EMPRESA] A VENDER ...	119
A.2.	EL NEGOCIO .....	120
A.3.	ACTIVOS.....	121
A.4.	OTROS CONTRATOS .....	122
A.5.	CUENTAS Y FINANZAS .....	125
A.6.	COMERCIAL .....	126
A.7.	PROPIEDAD INTELECTUAL .....	129
A.8.	PROPIEDADES .....	133
A.9.	TRABAJADORES .....	134
A.10.	PENSIONES .....	136
A.11.	IMPUESTOS .....	138
<b>ANEXO B.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>140</b>

## **INDICE DE FIGURAS**

Figure 1. Volúmenes de Carve-Outs 1986-2001.....	2
Figure 2. Razones externas de fracaso de carve-outs.....	10
Figure 3. Tipologías de compradores de carve-outs .....	11
Figure 4. Organización de proyecto carve-out (local) .....	26
Figure 5. Organización por Área de trabajo.....	28
Figure 6. Organización GLOBAL del carve-out.....	29
Figure 7. Planificación a alto nivel del carve-out. Fases.....	40
Figure 8. Seguimientos por fase de proyecto .....	50
Figure 9. Cuadro visual de estado y puntos abiertos por Líneas de Actividad .....	52
Figure 10. Seguimiento de envío de cartas de traspaso de contratos .....	52
Figure 11. Sinergias entre comprador y vendedor en un carve-out .....	54
Figure 12. La importancia de los TSA para comprador y vendedor.....	56
Figure 13. Tareas en la definición de los Support Function Agreements Intercompany .....	59
Figure 16. Timing Gestión del Cambio .....	115



## **INDICE DE TABLAS**

Table 1. Índice de términos.....	X
Table 2. Planificación TI.....	104
Table 3. Bibliografía .....	140

## INDICE DE TÉRMINOS

TÉRMINO	SIGNIFICADO	1ª REFERENCIA
<b>ECO</b>	Equity Carve-Out (en muchas ocasiones se hará referencia a este término para hacer mención a la empresa creada a partir de la segregación)	Pag. XI [Apartado 1]
<b>IPO</b>	Initial Public Offer (Salida a Bolsa)	Pag. 1 [Apartado 1]
<b>KPMG</b>	Red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio.	Pag. 9 [Apartado 3.1]
<b>PMO</b>	Project Manager Officer	Pag. 12 [Apartado 3.2]
<b>TSA</b>	Transfer Service Agreement	Pag. 12 [Apartado 3.2]
<b>M&amp;A</b>	Mergers and Adquisitions (Fusiones y Adquisiciones)	Pag. 12 [Apartado 3.2]
<b>OE</b>	Order Entry	Pag. 12 [Apartado 3.2]
<b>SG&amp;A</b>	Sell, General and Administrative Structure.	Pag 13 [Apartado 3.2]
<b>SLA</b>	Service Level Agreement	Pag. 18 [Apartado 5.1]
<b>DD</b>	Due Diligence	Pag. 21 [Apartado 5.2.1]
<b>SW</b>	Software	Pag. 21 [Apartado 5.2.1]
<b>R&amp;D</b>	Research and Development	Pag. 36 [Apartado 5.3.4]

<b>TI</b>	Tecnologías de la Información (Departamento)	Pag. 39 [Apartado 5.3.4]
<b>SSC</b>	Shared Service Center	Pag. 43 [Apartado 5.4.1]
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos	Pag. 44 [Apartado 5.4.1]
<b>UTE</b>	Unión Temporal de Empresas	Pag. 50 [Apartado 5.5.2]
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator	Pag. 50 [Apartado 5.6.1]
<b>R&amp;R</b>	Roles y Responsabilidades	Pag. 63 [Apartado 6.1]
<b>DoA</b>	Delegation of Authority (modelo de Delegación de Atoridad)	Pag. 63 [Apartado 6.1]
<b>HW</b>	Hardware	Pag. 66 [Apartado 6.1.2.2]
<b>CRM</b>	Customer Relationship Manager	Pag. 78 [Apartado 6.2.6]
<b>LMESM</b>	Ley 3/2009, de 3 de Abril, sobre Modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles	Pag. 80 [Apartado 6.3]
<b>EWC</b>	European Work Council (Sindicato Europeo de Trabajadores)	Pag. 90 [Apartado 6.4.2]
<b>P&amp;L</b>	Profit and Loss Statement: cuenta de pérdidas y ganancias.	Pag. 95 [Apartado 6.5.1.2]
<b>POs</b>	Purchase Orders	Pag. 102 [Apartado 6.7.1]
<b>Q&amp;A</b>	Questions and Answers (documento de preguntas y respuestas)	Pag. 116 [Apartado 6.10.1.2]

**Table 1. Índice de términos**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Un **Equity Carve Out**, también conocido como escisión IPO o escisión parcial de empresas, constituye un tipo de reorganización corporativa, en la que una empresa crea una nueva filial a partir de la separación de una de sus actividades, negocios o servicios.

Estas operaciones empresariales actualmente constituyen unas de las prácticas más comunes usadas por las compañías para conseguir financiación. El capital entrante por la venta de parte o la totalidad de la filial, justificará por un lado el esfuerzo invertido en el proceso y por otro abrirá nuevos caminos para la empresa recién constituida.

Pero la mayor parte de estos procesos son de una complejidad elevada, tanto si se ven desde la óptica externa a la empresa, como interna. Por un lado las valoraciones bursátiles, dadas las actuales circunstancias económicas, no son las mejores. Y por otro, los proyectos de escisión tienen demasiados puntos críticos para considerarlos sencillos o mecánicos de ejecución.

Este documento se centrará en dar solución a la problemática interna que afrontan las empresas una vez tomada la decisión de escindir una actividad: ¿cómo gestionar el proceso?

Desde la experiencia y el conocimiento empresarial, se propone como solución: un proyecto completo, coherente y estructurado de escisión; y un PMO o responsable de proyecto, para dirigirlo. Durante todo el documento se repasarán todos y cada uno de los pasos que debe tener en consideración y llevar bajo control el PMO, para acabar el *equity carve out* en 5 meses.

Se definirá un proyecto completo describiendo los pasos necesarios para:

- Construir nueva empresa y las relaciones con su ecosistema.
- Definir todas las operaciones de negocio necesarias para garantizar su operatividad.
- Crear las estructuras necesarias que soporten todas las operaciones y procesos.

Para ello y dentro de una planificación global, se propone el trabajo diario con todos los departamentos que tengan algún tipo de involucración en el proceso: operaciones, legal, recursos humanos, financiero, fiscal, TI, marketing y comunicación y compras. Todos estos departamentos o líneas de trabajo tendrán tareas y objetivos particulares.

El documento servirá de manual, para que el PMO tenga una visión cuasi-completa de lo que hay que hacer en cada momento, con qué profesionales trabajar y con qué propósito.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

An **Equity Carve Out**, also named as excision or partial IPO excision of companies, is a type of corporate reorganization in which a company creates a new one from the separation of one of its activities, business or services.

Currently these business operations constitute one of the most common practices used by companies to get funding. The capital that comes from the sale of part or the totality of the subsidiary, justifies the effort invested in the process on one hand, and on the other opens new perspectives for the newly formed company.

But most of these processes are highly complex, whether viewed from outside the company, or from inside. On one side, stock valuations, taking into account the current economic circumstances, are not the best. And on the other side, excision projects have too many critical points to consider the projects simple or mechanical.

This document is focused on resolving the internal problems faced by enterprises, once the decision of spinning off the activity is taken: how to manage the process?

From the experience and business knowledge, we propose as solution: a complete, coherent and structured excision project; and a PMO or Project Officer leading it. Throughout the document, each and every step that the PMO must take into consideration will be reviewed, in order to finish the equity carve-out in 5 months.

A complete project will be defined by describing the steps necessary to:

- Build new business and relationships with its ecosystem.
- Define all business operations necessary to ensure their operability.
- Create the necessary structures that support all operations and processes.

Within the Global Planning, we will propose daily work with all the departments that have some sort of involvement in the process: operations, legal, human resources, financial, taxes, IT, marketing communication and purchases. All these departments or working lines have their own tasks and goals.

The document could be used as a manual for the PMO in order to have a near-complete picture of what to do anytime, with what professionals he/she would work and for what purpose.

## 1. INTRODUCCIÓN GENERAL

Según Wikipedia y fuentes no estrictamente financieras o auditoras, un carve-out, también conocido como escisión IPO o escisión parcial de empresas, constituye un tipo de reorganización corporativa, en la que una empresa crea una nueva filial a partir de la separación de una de sus actividades, negocios o servicios.

El control de la nueva compañía suele estar en manos de la empresa matriz. Se pueden dar casos en los que, posteriormente a la segregación, se lance una IPO u oferta pública de acciones para incluir en la propiedad a otros actores que aporten capital y ayuden al crecimiento de la nueva entidad. Por lo general se ofrece al público e inversores sólo una parte de las acciones, por lo que la empresa matriz mantiene una participación relevante en el accionariado de la filial y por tanto el control.

Pero esto no tiene por qué ser siempre como se comenta. En ocasiones la empresa matriz o vendedora saca una actividad de su negocio para ofrecerla a otra compradora que se hará cargo de contratos, activos y recursos en su totalidad. Puede incluso desvincularse definitivamente de ella.

Para entender más tarde el contexto sobre el que se trabajará y empezar a palpar un poco el mundo de las fusiones, adquisiciones y operaciones empresariales, veamos antes un poco de historia.

Los carve-outs o escisiones empresariales se convirtieron en una técnica de financiación muy popular para las empresas a finales de la década de los 80. Incluso cuando el mercado de ofertas públicas era pobre. Compañías como *Enron Corporation*, *W. R. Grace*, *Hanson Trust*, y *Macmillan* apostaron por los carve-out de manera significativa como una ventajosa forma de materialización de capital, sobre otros modelos de reestructuración. Entre 1987 y 1989, los recursos propios de los diez carve-outs más grandes en EEUU constituyeron un valor de \$ 13.92 mil millones, a pesar de la depresión del mercado en cuanto a oferta pública de acciones (IPO).

Cuando la cuarta ola de fusiones llegó a su fin<sup>1</sup>, el volumen de ECOs bajó, pero luego volvió a aumentar considerablemente a partir de 1991. El volumen de estas operaciones se mantuvo relativamente alto en toda la quinta oleada de fusiones (ver figura 1).

---

<sup>1</sup> Aunque las fusiones y adquisiciones se realizan en todo tiempo y lugar generalmente se presentan y en esto parece existir un fuerte consenso entre estudiosos que hablan de ciclos u olas. Desde finales del siglo XIX hasta nuestros días han existido cinco grandes movimientos u

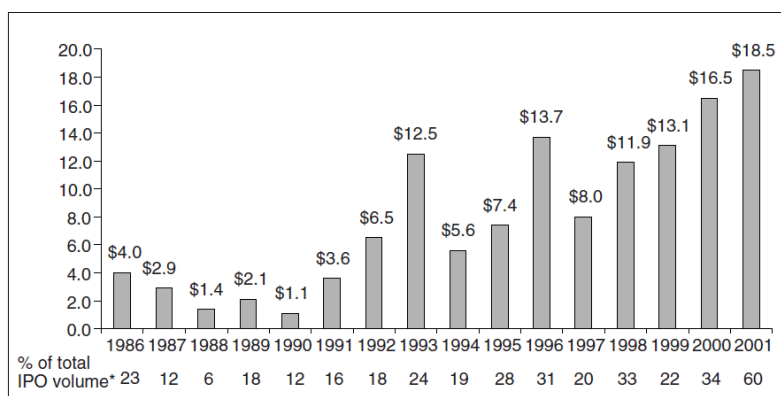


FIGURE 10.10 CARVE-OUT VOLUME, 1986–2001

\*U.S. CARVE-OUTS (PRINCIPAL/AMOUNT)/U.S. IPO VOLUME.

Source: J.P. Morgan Carve-Out Study.

### Figure 1. Volúmenes de Carve-Outs 1986-2001

Desde entonces se daban los casos comentados entre la empresa matriz y la filial o de nueva creación. La empresa filial podría vender una participación del 100% de la subsidiaria, o por el contrario optar por permanecer en la directiva de la empresa subsidiaria mediante la venta de sólo un paquete parcial, manteniendo el porcentaje restante en propiedad.

Este fue el caso cuando *Neoax Corporación*, una de las primeras operaciones ECO de la historia y estudiada referencia en estas temáticas desde entonces. *Neoax*, empresa norteamericana dedicada al transporte por autobús, optó por vender una propiedad del 53% en el negocio de camiones que había adquirido en marzo de 1988. *Neoax* vendió esta participación, que se había cambiado el nombre a *Landstar*, por \$ 94 millones. Esta operación permitió a *Neoax* mantener una deuda total reducida al tiempo que le proporcionó la opción de recuperar el control de la empresa de transporte en el futuro.

Muchas empresas buscan escisiones parciales como un medio de reducir su exposición en una línea determinada de negocio a priori más arriesgada. Por ejemplo, *American Express* compró la firma de corretaje *Shearson* en 1981. Más tarde adquirió el banco de inversión *Lehman Brothers* para formar *Shearson Lehman*. Siendo esta una línea de negocio evidentemente más arriesgada que las operaciones de tarjetas de crédito tradicionales, *American Express* decidió más tarde, a pesar de ver con buenos ojos la sinergia inherente a ser una empresa de servicios financieros diversificados, que quería

---

olas: Primera (1890-1905), Segunda (1910-1929), Tercera (1950-1970), Cuarta (1981-1989), Quinta ola de Fusiones y Adquisiciones (1993-2001).

reducir su exposición a los riesgos del negocio de valores. En 1987, *Amexco*, su holding, vendió una participación del 39% en *Shearson Lehman*. La venta resultó ser fortuita a la par que premonitoria, ya que precedió a la caída de la bolsa, un evento del que ha costado recuperase a las firmas de valores desde finales de la década de los 80. La compañía desharía más tarde completamente estas adquisiciones. *American Express* iría más allá en la racionalización de su negocio en 2005, cuando escindió su unidad de finanzas personales, que paso a ser *Ameriprise Financial, Inc.* Otro ejemplo de un negocio relacionado que parecía tener sinergias valiosas pero que a la postre no era tantas.

Hasta nuestros días, operaciones como estas se han sucedido en todos los sectores y todas las áreas geográficas. Hablar de Carve-Outs, hablar de fusiones y adquisiciones, es hablar de la naturaleza propia de las andaduras profesionales. El nacimiento de una empresa, tal y como el ciudadano de a pie podría imaginarse, vendría de la conjunción de una serie de factores y valores: ideas, personas, capital y actitud. Pero como se ha visto y se verá en todo el documento, este no tiene por qué ser el único camino. Crear una empresa partiendo de parte de otra, como quien corta un esqueje de una planta y la lleva a otra maceta, es otro camino, con ventajas, inconvenientes, pero igual de válido e interesante.



## 2. CONTEXTO

En 1998, *JP Morgan* llevó a cabo un estudio de las transacciones *equity carve-out*. Encontraron que el mercado era bastante robusto, con parciales de volumen de acciones que constituían el 23% del total del mercado IPO o un total de \$ 9 mil millones en 1997. De acuerdo con la investigación en este campo, también se encontró una reacción positiva en el precio de las acciones de las empresas matrices. Este efecto fue mayor para *carve-outs* más grandes en relación con otras transacciones más pequeñas. Un hallazgo interesante de este estudio fue que muchos *carve-outs* tendían a no seguir siendo públicos mucho tiempo después de la transacción. Sólo aproximadamente el 37% se mantuvo en su forma original, tres años después de la operación. Aproximadamente el 15% se adquirió de nuevo por la casa matriz, mientras que 11% se vendió a un tercero.

*Allen y McConnell* (1998) llevaron a cabo un estudio de las características financieras de las empresas que afrontaron procesos de *Equity Carve-Out*. Analizaron 188 escisiones entre 1978 y 1993. Encontraron que las filiales separadas tendían a tener un peor rendimiento operativo y un mayor apalancamiento que sus contrapartes de la industria. Las empresas *pre-carve-out* tienen cobertura de intereses más baja y una mayor proporción de deuda a largo plazo y deuda total contra activos. También tenían proporciones más bajas de EBDIT (beneficios antes de depreciación, intereses e impuestos) en proporción a las ventas y los activos totales. *Allen y McConnell* también estudiaron el uso del “producto Carve-Out”. Encontraron que cuando se utilizaron los fondos para pagar la deuda, la compañía mostró un beneficio promedio de 6,63%, mientras que cuando se retuvieron los fondos con fines de inversión, las compañías experimentaban beneficios del 0,01%.

Numerosos estudios destacan que las tendencias en la actualidad para esta práctica empresarial se podrían clasificar como favorables:

- Los volúmenes de *carve-out* se han mantenido estables a pesar del retraso de la economía.

La inmensa mayoría de los ejecutivos espera un repunte en las actividades de escisión como resultado del ambiente de recesión.

- El tamaño de los *carve-out* ha disminuido considerablemente.

El tamaño medio de las desinversiones a nivel mundial aumentó en un 24% entre 2005 y 2007, pero posteriormente se redujo en casi el mismo porcentaje, coincidiendo con la crisis económica.

- La agitación en los mercados de crédito ha afectado modestamente a los planes de desinversión.

Sólo un tercio de los ejecutivos retrasó sus planes de desinversión como resultado de la agitación del mercado de crédito

## 2.1 MOTIVACIÓN

Cuáles son entonces las motivaciones para realizar un *Equity Carve-Out*:

- Apertura de financiación.

Si el objetivo último de la escisión es sacar a oferta pública una parte (o la totalidad) de la nueva compañía, la motivación económica es clara y lícita. La clave estará, como se ha comentado con anterioridad, en hacer un correcto uso de esta inversión.

- Cambiar/dinamizar el control corporativo.

Lo que se pone sobre la mesa es una parte de la actividad de la empresa matriz. Una actividad que generará otra empresa, que a su vez deberá tener estructuras organizativas, operativas y de soporte propias. En conclusión:

- El valor de los activos escindidos será más valioso para la nueva directiva, lo que favorecerá el empuje y la apuesta por su crecimiento.
- La nueva empresa, antigua división, no tendrá que alinearse con las estrategias corporativas de la empresa matriz. Esto puede ser una ventaja operacional al hacer foco en el negocio concreto sin depender de otros colaterales que requieran otro tipo de acciones (por ejemplo, paso de beneficios entre unidades para saneamiento interno de cuentas, obligatoriedad de usar servicios de otras unidades aun cuando perjudican la cuenta de resultados de la división, etc.).
- Des-diversificación: la nueva empresa deberá volver a los orígenes de su offering para sacar el máximo partido a sus activos y lanzar su estrategia

hacia el futuro. Que la directiva se centre en una única actividad, permitirá hacer un push en mercado más directamente y con valor.

- Desbloquear del valor oculto.

En muchos casos las unidades poseen activos, propiedad intelectual, conocimientos profundos de negocio muy específico que quedan tapados por el trascurso de los años, la actividad diaria o las políticas corporativas. La operación podría permitir:

- La creación de un “pure player<sup>2</sup>”: hacer el que el mercado entienda el negocio concreto al que se dedica la nueva entidad y su especialización en el mismo. Esto favorece a ambas empresas, filial y matriz. Una vez que la unidad escindida se ha revalorizado, automáticamente también lo hará la matriz ya que conserva al menos, relación.
  - Vender más caro: el elevado grado especialización, apalancado con una operación empresarial que justifica más aún ese halo, puede generar capacidad de vender más caro de lo que se vendía antes. La plusvalía se puede justificar en la innovación y especialización de los recursos que dan el producto o servicio.
- Mejora de los incentivos de gestión y consecuentemente la motivación por alcanzar objetivos.

Este detalle impacta definitivamente en el rendimiento y resultados:

- Mejora o redefinición de los incentivos a la capa de gestión. Incluso la redefinición de los procesos de crecimiento profesional para motivar a la plantilla, es más fácil de ejecutar durante la ejecución de una ECO.
  - El rendimiento del equipo de gestión se vería claramente favorecido por la motivación extra que supone esta redefinición de objetivos e incentivos asociados.
  - Y todo este proceso se vería favorecido ya que el proceso en sí, al descargar de organigrama al nuevo ente, elimina gran parte de la burocracia decisoria.
- Reducción de los costes indirectos

En muchos casos causa del lastre en el crecimiento de muchas compañías y divisiones. Si se elimina gran parte de dichos costes, daría una mayor maniobrabilidad en el margen operativo que se podría destinar a inversión en

---

<sup>2</sup> *Pure Player*: Actor especialista en una determinada tarea o negocio

innovación y crecimientos en las diferentes naturalezas (orgánicas<sup>3</sup> e inorgánicas<sup>4</sup>).

- Factores regulatorios y fiscales.

Se puede aprovechar las normativas fiscales en el momento de hacer la ECO para sacar partido económico y ventaja competitiva:

- Ausencia de imposiciones fiscales para los nuevos accionistas.
- Si se produce venta de acciones de nueva emisión, el beneficio no es imponible fiscalmente.
- Si se realizara la venta de acciones propiedad de la empresa matriz, el beneficio debería ser declarable fiscalmente.

Con estas motivaciones claras, las empresas que se plantean una ECO de una determinada actividad deberán ser conscientes de sus implicaciones y problemáticas. Sólo con el escenario bien claro, se podrá abordar un proceso limpio, eficiente y garante de los objetivos inicialmente definidos.

---

<sup>3</sup> *Crecimiento Orgánico*: crecimiento orgánico es aquel que se genera dentro de la misma empresa, que busca capital, recursos tecnológicos, humanos y administrativos y los integra, para diversificarse hacia nuevos mercados y productos, lo que requiere un tiempo y esfuerzo muy significativo, que en una alta proporción fracasa entre otras cosas por la reacción de los competidores en los mercados que la empresa creciente intenta explotar.

<sup>4</sup> *Crecimiento Inorgánico*: El crecimiento por adquisiciones o inorgánico, como su nombre permite percibirlo de antemano, es aquel en que el acceso a nuevos productos y nuevos mercados, especialmente extranjeros, se logra cuando una empresa busca capital y con él compra a otra u otras que están en plena operación con organizaciones de producción y administración establecidas y con productos y mercados definidos y casi siempre rentables.

### 3. PROBLEMÁTICA

El escenario es complicado.

Un *carve-out*, que por naturaleza es una operación complicada, tiene puntos críticos puertas hacia afuera (cómo ven los agentes externos la operación y cómo es recibida por los mercados) y hacia adentro (cómo se va a gestionar esa transformación y posterior “nacimiento”):

- Problemática externa: ¿quién va a comprar la empresa? ¿cuál será su futuro?
- Problemática interna: ¿Cómo se va a hacer el *carve-out*? ¿cuándo y cómo la nueva empresa será capaz de operar “sóla”?

En este apartado se verá en detalle éstas problemáticas para intentar dar una solución y dibujar una idea general de la magnitud del trabajo que se va a afrontar.

Una empresa nacida de una ECO puede pasar en unos meses, durante su ejecución y post-nacimiento, de ser una buena idea - para ganar más dinero o posicionarse en un determinado segmento del mercado-, a convertirse en un problema. Una pesadilla en forma de pseudo-empresa proveniente de otra, que únicamente sabe a qué se querría dedicar pero que no tiene ni mucho menos claro cómo lo va a hacer, con qué y cómo sacará ventaja de sus capacidades. En definitiva lo que se empezó como una desinversión puede finalmente retornar a la matriz en un periodo más o menos corto de tiempo. Con la consiguiente pérdida, no sólo de esfuerzo y tiempo, sino también de la oportunidad de negocio identificada en el momento de su creación.

En el punto anterior, se veían las diversas motivaciones que pueden estar detrás de una ECO, pero... ¿cuáles son las implicaciones, teniendo en cuenta las circunstancias económicas actuales, de afrontar un proceso, sea cual sea el tamaño?

1. Las operaciones son más pequeñas y difíciles de ejecutar.
  - a) Generan menos interés en los mercados.
  - b) Requieren el mismo esfuerzo due diligence que las de mayor tamaño de tiempos pasados.
  - c) Pueden tomar más tiempo y problemas si no hay equipos de gestión independientes que las afronten.

2. Los mercados de crédito son más estrictos. El malestar económico ha dado lugar a valoraciones más bajas en todas las industrias. Y se ha limitado el campo de compradores potenciales cuando se avanza en el proceso y pasamos a hablar de IPOs.

### 3.1 PROBLEMÁTICA EXTERNA

Es inevitable pensar que determinados puntos problemáticos vendrán de las circunstancias económicas, que enmarcan las iniciativas empresariales. Las operaciones son más pequeñas porque las empresas son más pequeñas. Generan menos interés en los mercados que suelen apostar por “players<sup>5</sup>” consolidados o simplemente conocidos. Y los inversores se muestran más recelosos a invertir su dinero en aventuras de negocio nuevas (aunque provengan de empresas conocidas), con marcas nuevas y actividades de resultado incierto, por una simple motivación de desconfianza.

Es trabajo de la directiva de la corporación matriz poner en valor la operación y paliar lo máximo posible estas problemáticas más asociadas al exterior de la operación. Crear planes estratégicos, planes de comunicación a mercados, rondas con inversores, planes de promoción y lanzamiento de la actividad, etc, deberá ser su principal preocupación y ocupación.

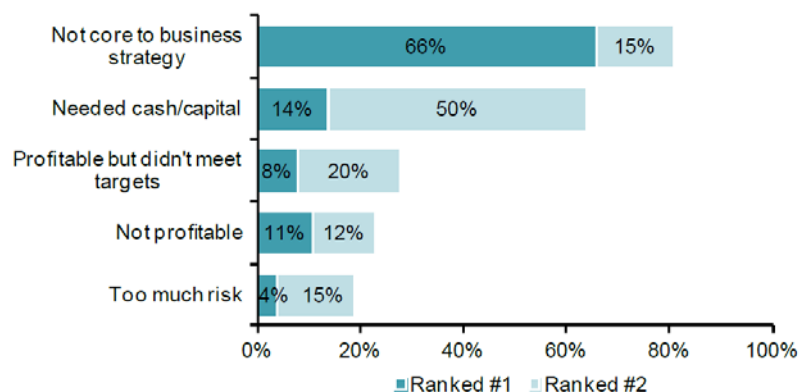
Según un estudio realizado por *KPMG* en 2012, aproximadamente el 40% de los ejecutivos manifestaron que su empresa ha intentado, sin éxito, desprenderse de una entidad o actividad. Sus expectativas no han coincidido con las de los posibles inversores. Las razones más importantes para el fracaso son (ver Figura 2):

- No se obtuvo el precio buscado (67%).
- La expectativa de compra tornó en términos más reducidos de lo esperado (38%).
- Fueron incapaces de encontrar comprador (33%).
- El comprador no pudo garantizar la financiación (32%).

---

<sup>5</sup> Players: actores de mercado.

### Most Important Reasons for Divesting Carve-Outs



Source: KPMG International and The Wharton School

Figure 2. Razones externas de fracaso de carve-outs

En este contexto, resulta interesante hacer una revisión de las tipologías de compradores.

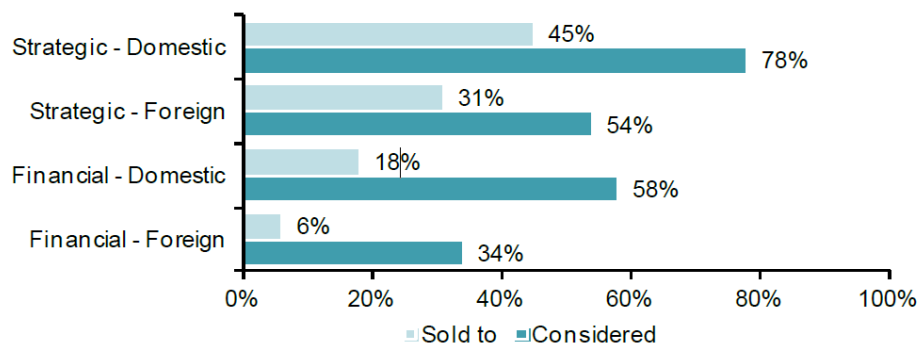
### 3.1.1 TIPOLOGÍAS DE COMPRADORES

Merece la pena, repasar brevemente el perfil de inversores o compradores objetivo para la nueva empresa, con el fin de adaptar las estrategias previas y anticipar el mejor enfoque de la segregación:

- Compradores estratégicos, tanto extranjeros como nacionales, son los más interesantes en todos los ámbitos. En muchos casos se puede considerar un comprador estratégico a la propia empresa matriz ya que se puede quedar con el suficiente número de acciones como para controlar la filial. Algunas razones, para considerar a los compradores estratégicos como bienvenidos, podrían ser:
  - Ofrecen las valoraciones más altas.
  - Por lo general, puede integrar una empresa procedente de un *carve-out* dentro de sus operaciones; y tomar ventaja de la gestión actual y la experiencia en la industria.
  - Los extranjeros son los que a menudo pagan mejor (aunque no necesariamente tiene que ser así).
  - Se encuentran, por razones de sinergia, en mejores condiciones para integrar la entidad.

- Suelen comprar la mayoría de las transacciones del *carve-out*.
- Los compradores financieros, tanto extranjeros como nacionales. Se perciben como contrapartes menos “ideales” para el *carve-out*:
  - A menudo carecen de las operaciones de negocio y el conocimiento que requiere la industria.
  - Deben invertir más para gestionar con éxito el *carve-out*.
  - Su interés y capacidad financieros de pago depende de flujos de los mercados de crédito globales.
- Compradores extranjeros(estratégicos y financieros), cuyo interés por la compra de *carve-outs* se espera que aumente por la mayoría de los ejecutivos:
  - El interés comprador extranjero aumenta sobre todo cuando el dólar se debilita.
  - El auge de empresas globales provenientes de China, India y otros mercados emergentes, alimenta aún más la tendencia a incorporar compradores extranjeros en los *carve-out*.

#### Types of Buyers Considered and Sold to



Source: Deloitte 2008 Divestiture Survey

**Figure 3. Tipologías de compradores de *carve-outs***

Según estudios de *KPMG* de 2012:

- Los compradores estratégicos nacionales fueron el inversor final más probable en el proceso final de compra.



- Los compradores financieros a menudo considerados inicialmente, fueron rara vez seleccionados al final.

## 3.2 PROBLEMÁTICA INTERNA

Fuera del mundo de compra-venta de acciones y compañías por entidades financieras que desean encontrar nuevas líneas de negocio, o por empresas dentro de sus procesos M&A, está la realidad interna del *carve-out*. La operación, en crudo, de separación de la actividad o negocio de la empresa matriz para crear una nueva. Un proceso con una dificultad en muchos casos muy elevada y con requerimientos de esfuerzo, tiempo y recursos muy grandes.

**La problemática principal de un *carve-out* es la propia de gestión del mismo antes, durante y después de ponerlo en marcha.** Por diferentes motivos:

- Hay varias partes con intereses divergentes:
  - Es importante el elevado nivel de profesionalidad que el equipo de gestión del *carve-out* (PMO) debe mostrar en todo el proceso de traspaso del vendedor al comprador. Todo el mundo buscará posicionarse individualmente de la mejor manera posible para el futuro.
- Las escisiones son procesos altamente complejos, y resultado de integraciones y negociaciones estrechamente ligadas:
  - En el futuro coexistirán, o no, personas que hacían cosas muy parecidas en los puestos antiguos. Es importante buscar soluciones, sinergias, anticipar problemas, etc.
  - Implementaciones de ERPs y otros sistemas han conducido a unidades de negocio fuertemente integradas con la matriz, difíciles de “desenredar”.
- Contratos Transición de Servicios (TSA):
  - El vendedor a menudo tiene que proporcionar servicios de transición a la entidad resultado del *carve-out* durante un período de transición, cuando la empresa está en periodo de operar “sola”.
  - La selección de las personas adecuadas para ejecutar y gestionar cualquier conflicto con los TSAs, es clave para evitar disputas legales.

- Interrupciones de negocio:
  - El miedo al cambio puede alterar la moral y la productividad de los empleados.
  - Mantener la continuidad del negocio y al mismo tiempo satisfacer las exigencias del proceso *carve-out* puede exprimir demasiado a los empleados y provocar la interrupción del flujo normal del negocio.
- Estructuras de costes SG&A desproporcionadas:
  - Los vendedores tienden a crear unidades de negocio de tamaño considerable, descuidando la estructura de costes para el nuevo tamaño de la empresa.

## 4. SOLUCIÓN

**Este documento se centrará en la problemática interna. Servirá al equipo de gestión del carve-out de manual o guía para la coordinación del proyecto.** Un proceso complicado, con muchos actores involucrados, gran complejidad de alineamiento, variables ocultas a tener en cuenta y motivaciones que trascienden la mera gestión del mismo.

**La solución dicha problemática interna en la consecución coherente y dentro de los parámetros de éxito esperados es una PMO y un proyecto bien gestionado.**

### 4.1 PMO

Una PMO u oficina de proyecto, en el caso concreto de un proyecto *carve-out*, es una persona o grupo de personas cuya misión es:

- dar soporte a al resto de actores del proceso.
- comunicar toda la información que se pueda transmitir fuera del proyecto y hacer que dicha información fluya dentro del mismo.
- realizar el seguimiento de los procesos: coordinar los tiempos y tareas del proyecto, asegurando que se ejecutan correctamente.
- establecer puentes y relaciones entre los diferentes actores. Esto ayudará a crear sinergias y facilitará la resolución de los problemas que vayan surgiendo.

Su principal objetivo será la finalización en tiempos y objetivos del proceso de escisión.

Planificará, junto con la alta dirección, las líneas de trabajo antes de comenzar el *carve-out*. Y revisará que todas ellas transcurren según lo planeado durante la ejecución del proyecto y en el tiempo de transición o convivencia entre ambas empresas.

Como se ha visto, dentro de la problemática interna, esta figura es muy importante y más aún si se trata de un profesional externo a la propia compañía. Así las implicaciones del Gestor del Proyecto o PMO, estarán estrictamente orientadas a los objetivos iniciales fijados por la Dirección, alejándose de contaminaciones e intereses personales.

## 4.2 PROYECTO

Precisamente por ser un proceso complicado y sobre el que no hay escrita mucha documentación que junte todas las piezas y dé una visión general, es necesario un manual como este. Un documento que:

- Siente las bases del proyecto: pasos previos, actores, etc.
- Defina una metodología de trabajo: modus operandi, herramientas y entregables, etc.
- Describa una planificación coherente: tiempos, hitos, solapes, etc.
- Haga un repaso de las líneas de trabajo que se deben abordar: características, actividades, dependencias, etc.
- Haga recomendaciones de los puntos sobre los que se ha de prestar más atención.

Aunque debe quedar claro que este documento/manual no pretende entrar a profundidad de experto, en cada una de las líneas de trabajo.

El PMO es un coordinador y debe saber ver y gestionar el proyecto en conjunto. Debe rodearse de un equipo de trabajo compuesto por profesionales expertos en cada uno de los departamentos y funciones que formarán parte del proyecto, y que muy probablemente a futuro se encontrarán en la nueva empresa. Los expertos y sus apoyos serán los que preparen la documentación y operen de manera oportuna según las necesidades y tiempos. El PMO será el:

- activador de las líneas de trabajo,
- facilitador y transmisor de información,
- coordinador de tareas y
- garante de consecución de hitos.

## 5. PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ECO

Según *KPMG*, en la ejecución de los *equity carve-outs* más grandes:

- El plazo de tiempo más frecuente en llevar el proyecto a término desde el momento en el que la empresa decide vender la entidad, hasta cuando se ejecuta el acuerdo de compra (IPO), es de 6 a 12 meses.
- Aproximadamente una cuarta parte de las transacciones, llevaron menos de 6 meses

Se planteará por tanto, como **respuesta a la problemática** y casuísticas expuestas en apartados previos, **la ejecución de un “proyecto carve-out” en un periodo de tiempo de 5 meses**, que tendrá como objetivo la creación de una nueva empresa completamente funcional. Este proyecto estará **dirigido por un PMO**.

Durante estos 5 meses el equipo de proyecto, compuesto por responsables y personal de apoyo de cada línea de trabajo o departamento involucrado, trabajará codo con codo con el PMO. El “Project Manager Officer” será la figura que coordine todo el proceso y habilite las palancas necesarias para facilitar, desbloquear y agilizar cualquier tipo de situación.

A lo largo de todo este apartado se describirá lo que se debe hacer durante esos 5 meses:

- a quién tiene que tener identificados como actores clave o *influenciadores* en el proyecto.
- cómo debe afrontar el inicio del proyecto.
- qué debe tener o debe cerciorarse de tener antes de comenzar.
- cuál debería ser la planificación para llevar a finalizar el trabajo en el tiempo previsto.
- cuáles son los factores críticos para el éxito del proyecto.
- qué metodología de trabajo podría seguir para generar un contexto eficiente y de fluidez informativa.

... en definitiva: qué hacer, cómo y cuándo.

## 5.1 STAKEHOLDERS

Es importante dedicar unos minutos a ver y analizar todos los actores involucrados en el proceso, su papel y la manera de gestionarlos para conseguir el mejor resultado. Su conocimiento ayudará al PMO a entender las implicaciones y la motivación de cada uno.

Un *carve-out*, detrás de todas las actividades de negocio, procesos y tecnología, es un proceso de cambio. Un cambio que aplica a las personas, y como tal debe ser gestionado y entendido. Los análisis previos de grupos de interés o afectados, sus motivaciones e intereses e incluso posibles problemáticas que puedan surgir a su alrededor, ayudarán sin duda a la gestión del propio *carve-out*.

Estos son los actores principales de esta película:

- Sponsor/s y alta directiva: a priori son los que arrancarán el proceso decisorio de la escisión. La directiva, en base a análisis de negocio y competencia, situación económica, tendencias del mercado y experiencia, toman la decisión de evaluar y posteriormente lanzar el *carve-out* de una determinada unidad/ departamento/actividad. Estos actores tendrán como principal interés que el objetivo del *carve-out* se alcance y sus resultados se maximicen. Es decir, si la escisión se realiza con la finalidad de captar capital en una posterior venta de acciones, su principal foco estará en dos puntos:
  - que el precio por acción en el momento de la re-inversión sea el máximo. Esto se consigue posicionando muy bien el negocio en el mercado, durante el proceso de des-inversión y tras su finalización, en la ronda con posibles inversores.
  - que el proceso trascurra de la manera más rápida y eficiente posible. Este detalle será de vital importancia para generar la confianza en los futuros accionistas. Confianza necesaria para alcanzar el precio más alto. Una empresa que se ha creado desde un *carve-out* y sin contratiempos, es un grupo de personas, recursos y negocio sólido y claramente definido.

Por estos motivos y motivaciones, se deberá entender a estos actores como “desatascadores” de cualquier situación conflictiva que pueda provocar el retraso o bloqueo del proceso. Se deben “usar”, ya que es una iniciativa que nace de ellos, auspiciada por ellos y cuya involucración la define y le da la prioridad necesaria para que el resto de actores operen de acuerdo a dicha importancia.

La alta dirección no estará involucrada en el día a día del proyecto, pero sí será necesario crear un sistema coherente de *reporting* para mantenerla puntualmente informada.

- **Responsables del proyecto:** La alta dirección, a pesar de no estar directamente involucrada en la ejecución, sí deberá tener una personificación en forma de responsable del proyecto y cabeza visible del mismo. Este responsable o responsables serán los encargados, junto con el PMO de:
  - trasladar hacia arriba el resultado de los informes que se vayan generando.
  - elevar cualquier tipo de bloqueo a quien proceda y gestionar, dentro de la organización, su resolución.
  - trabajar junto con el PMO en el seguimiento y control de los hitos del proyecto.

El responsable del proyecto suele ser una persona de confianza de la directiva, con trato directo con el comité ejecutivo y con capacidad y ascendencia sobre la mayoría de los actores del *carve-out*.

Sobre esta figura, el PMO se apoyará para generar “autoritas”<sup>6</sup> sobre el resto del equipo y en cualquier caso, bien siendo un PMO externo a la organización o bien perteneciendo a la misma.

- **PMO:** es la figura central del proyecto y de este documento, y sobre el que descansará la responsabilidad de:
  - asegurar que toda la información que se debe transmitir y a quien se debe transmitir, se transmita.
  - coordinar que las fases definidas al principio del proyecto se cumplan en cuanto a plazos y coordinación.
  - garantizar que todos los hitos destacados en la planificación se consigan.

---

<sup>6</sup> La *Autoritas* es una concepción distinta sobre la dirección y modelos de relación y tiene más que ver con las habilidades que uno es capaz de accionar en los otros, tiene que ver con el liderazgo o con la capacidad de crear entornos favorables. Diálogo frente a orden. Comunicación frente a imposición. Crear equipo en lugar de imponer en base a un organigrama. Convencer frente a vencer. Comunidad frente a fuerza. *Autoritas* frente a *Potestas*.).

- identificar cualquier posible problema o bloqueo que pueda provocar retrasos en alguna línea de trabajo. Y por supuesto, si así se produjera, buscar junto con el responsable de proyecto y resto de involucrados, la solución más rápida y que tenga un impacto menor en el proceso.
- realizar un seguimiento constante del progreso del proyecto. Esto implica la convocatoria de reuniones de seguimiento globales y parciales, generación de actas e informes, etc.
- Responsables de las respectivas líneas de trabajo: igual que para el resto de involucrados, para los responsables de cada línea de trabajo, la consecución en plazos y objetivos del *carve-out* es muy importante, pero ellos le ponen un cariz más *perso-profesional* a su involucración en el mismo. En la futura empresa, los departamentos o unidades en las que trabajan estas personas tendrán su réplica. Luego sí interesa, y mucho, que el resultado para el área que dominan sea el mejor posible. Se pueden dar dos casuísticas:
  - que el responsable de la línea de trabajo no vaya a ser, o no esté previsto que sea, el futuro responsable del departamento análogo en la empresa *carve-out*. Esto hará que pueda tender a priorizar otras actividades diarias por delante del proyecto. En este particular y ya que esta es una actitud totalmente entendible, el PMO deberá apoyarse en la figura de responsable o director de proyecto, quien a su vez trasladará la importancia y criticidad adecuadas, en el momento adecuado.
  - que el responsable de la línea de trabajo vaya a ser la cabeza visible de dicha actividad en la nueva empresa. Esta podría ser la situación ideal, ya que el interés y la dedicación por operar y mejorar será máxima. El PMO deberá gestionar en este caso el posible exceso de celo en la consecución de sus hitos. El proyecto es un conjunto de líneas de trabajo que deben transcurrir en paralelo. Desajustes en tiempos por exceso o como puede ser el caso por defecto -porque una actividad acabe antes de lo debido-, pueden provocar frustración.

Es habitual que traten de replicar lo que tienen y conocen de manera detallada, incluso que subestimen determinados trabajos o tareas porque las consideren demasiado manidas o “fáciles”. Esta actitud, en caso producirse, no es ningún menosprecio al proyecto en sí, simplemente responde a una respuesta puramente humana a moverse dentro del propio área de confort del profesional. Para ellos lo que hacen es fácil o entendible, porque lo hacen todos los días. Pero en ocasiones un enfoque diferente, una pregunta o simplemente observar el proceso



desde fuera (papel que debe jugar el PMO), puede ayudar a mejorar procesos, incluso a sacar ventaja si se juega con la información de contexto del proyecto completo.

- Resto de involucrados: y alrededor de todas las acciones, tareas e hitos, girarán un conjunto de personas que no por no tener “caja” en el organigrama del proyecto, van a ser menos importantes. Al revés, son la postre los que producen y ejecutan todas las tareas dentro de cada línea de trabajo y también son los que en ciertos casos, emiten opinión o deben ser informados dentro de dichas líneas:
  - colaboradores internos: cada línea de trabajo, debajo del responsable, tendrá un grupo de personas encargadas de la consecución de las tareas del *carve-out*. El PMO deberá conocer claramente a estos actores, su valor y el trabajo que realizan. Efectivamente la operación o la ascendencia la tendrá el propio responsable de línea, pero en ciertos momentos será útil poder acudir a ellos para solventar o consultar temas concretos.
  - agentes sociales y sindicatos: en cierta medida involucrados en el proyecto a nivel consultivo o informativo. Se deberá hacer o prestar una especial atención a estos agentes. Como se ha dicho con anterioridad los *carve-out* son procesos de cambio, el cambio afecta a las personas y la representación de las mismas en la empresa son los sindicatos y agentes sociales. Se les deberá mantener puntualmente informados (dentro de la línea de trabajo de Comunicación y siempre de manera alineada y consensuada con la Dirección).
  - agentes externos y colaboradores: el *carve-out*, como proyecto en sí mismo, requiere de la colaboración de otros profesionales, ajenos a la empresa y que aportarán su conocimiento y servicios en momentos puntuales: auditores de cuentas, abogados laboristas, notaría y administración, etc. Las relaciones con ellos, no tiene por qué llevarlas directamente el PMO. En muchas ocasiones sus servicios serán requeridos por los propios departamentos para solventar parte de sus tareas.

## 5.2 PASOS PREVIOS

Previo al arranque del proyecto, el PMO debería tener en cuenta determinadas premisas o acciones para maximizar el resultado de la operación. Estas acciones estarán muy vinculadas a la identificación previa de activos y a la involucración a todos los niveles de las personas adecuadas.

### 5.2.1 PARTIR DE UNA ESTRATEGIA DE DESINVERSIÓN ASENTADA Y PROACTIVA: DD

Para conocer bien todo el paquete que se pretende escindir, es necesario hacer una recopilación inicial de los activos de los que dispondrá la nueva compañía. Todo aquello dentro o incluido en la actividad o negocio objeto de la escisión (IPRs, máquinas, recursos, contratos, SW, etc). Pero también regularmente (el proceso durará unos meses y la actividad no cesará mientras tanto) se deberá revisar qué activos son fundamentales (nuevo incluidos) y cuáles son innecesarios.

Estos activos base de la compañía son objeto de los análisis de cuentas exhaustivos denominados “*Due Diligence*”.

El estudio *Due Diligence*, o también conocido como “*Diligencias Debidas*” es una de las etapas más importantes en el entorno de los procesos de Compra Venta de Empresas. Tiene su inicio, generalmente, tras la firma de la “Carta de Intenciones” por parte del adquirente de la sociedad y bajo consentimiento expreso del vendedor de la empresa.

Un *Equity Carve-Out*, aunque en un principio no sea un proceso puramente M&A, sí que tiene como objetivo último poder poner la empresa a disposición de inversores que amplíen el capital social de la empresa escindida. Aquí el comprador o adquirente no está presente en la firma de la carta de intenciones (o sí), pero sí se le da la importancia debida a este documento, puesto que será la única manera de poner el conjunto de activos en valor en el mercado una vez finalizado el proyecto.

El documento y los resultados obtenidos de la DD serán consultados y utilizados en numerosas ocasiones en todo el proyecto, por lo que su consecución óptima es vital.

En la mayoría de las ocasiones, y a fin de obtener un resultado imparcial y altamente especializado, se encarga este documento a empresas auditoras especializadas.

Se deberá enfocar todo este apartado al *carve-out*, es decir, a la generación de la documentación que posteriormente servirá para “convencer” al actor adquirente, los inversores.

### 5.2.1.1 DUE DILIGENCE

El principal objetivo del proceso de *Due Diligence*, es conocer en profundidad aquello que es objeto de adquisición/venta/segregación, mediante una revisión detallada de todas las áreas de negocio que componen la empresa/división/negocio objeto.

#### 5.2.1.1.1 *Concepto Due Diligence en el entorno de la Compra Venta de Empresas*

La *Due Diligence*, en el entorno de la Compra Venta de Empresas, es una revisión completa del negocio de la empresa a adquirir, con el objetivo principal de confirmar (o desestimar) todas las hipótesis sobre las que se ha tomado la decisión de adquisición.

Dichas hipótesis a contrastar, no solo serán de carácter financiero, sino de muchas otras disciplinas empresariales: comercial, fiscal, legal, laboral, medioambiental, etc...

El resultado de la *Due Diligence* será determinante en el proceso de negociación de la Compra Venta de la Empresa o de una participación en la misma, en los requerimientos de garantías adicionales para poder llevarla a buen término, y en el mismo cierre de la transacción.

Por tanto, la realización de la *Due Diligence* reduce claramente el riesgo de la transacción de compraventa de la empresa *carve-out*, y aporta al comprador o inversor una evaluación independiente, objetiva, y detallada del negocio, revisando muy especialmente la existencia de pasivos ocultos o contingencias en todas y cada una de las áreas objeto de la revisión.

#### 5.2.1.1.2 *¿Cuándo debe realizarse la Due Diligence en el carve-out de una Empresa?*

No existe una regla fija o única acerca de cuándo debe realizarse la *Due Diligence* en la Compra Venta de una Empresa. Lo más habitual, es que la *Due Diligence* se realice en la fase de ejecución de las transacciones, y muchas veces constituye un auténtico elemento de negociación, dentro de la transacción de compra venta de la empresa.

En el caso de un *cave-out*, la DD se hará antes de comenzar el proyecto. Este obedece a una razón muy clara y ya comentada: partir de una estrategia de desinversión asentada. Es de vital importancia que cada línea de trabajo, que dirección del proyecto y que el propio PMO tengan claro qué se van a encontrar cuando “partan el pastel”. De esta manera las acciones que se deriven estarán mucho más enfocadas y no dejarán puntos atrás (con la consiguiente desconfianza que acarrearía este punto en los compradores). Normalmente los resultados de la DD generan el Contrato de Compraventa o Documento para Inversores. Estos documentos estarán vinculados a varios apartados

(precio, plazos, garantías...) de la DD, pero sin un proyecto que haya dado como resultado una nueva compañía totalmente operativa, el conjunto serían vano.

La realización de una *Due Diligence*, en ocasiones, altera la “vida normal” de una empresa/división/departamento, sobre todo cuando ésta es pequeña. De repente, el personal puede comenzar a observar las idas y venidas de asesores en los diferentes departamentos de la empresa. Es por esto que la empresa matriz querrá minimizar el impacto de todo el proceso DD, e incluso, en algunas transacciones no se permitirá a los asesores el acceso a buena parte de las instalaciones, y se habilitará una “Data Room” que contendrá la información necesaria para que estos realicen los análisis oportunos.

#### 5.2.1.1.3 *¿Cuál ha de ser el alcance y el contenido de una Due Diligence en la compra venta de una empresa?*

Una *Due Diligence* no es similar a una Auditoría (reglada y normalizada), o a un Peritaje Judicial (también reglado y normalizado); por tanto, no existe una regulación normativa que indique extensión, apartados, contenido... En definitiva, el alcance, y el contenido de una DD viene marcado, por las necesidades del proceso de compra venta en cuestión, por la dimensión y complejidad de la empresa a adquirir, o la división a segregar, y por los usos y costumbres en esta disciplina (la compra venta de empresas).

A pesar de ello, existen determinadas áreas o apartados que normalmente sí que se repiten en todas las DD en la compra venta de empresas, y son los siguientes:

1. Los antecedentes de la transacción
2. La visión general del negocio
3. La Organización de la empresa
4. El Análisis del Negocio
5. Análisis Financiero de la Empresa
6. Sistemas de Información y Control
7. Contingencias Fiscales
8. Contingencias Medioambientales
9. Gestión del Riesgo y Seguros.
10. Contingencias Jurídicas
11. Contingencias Laborales

El en Anexo A, se muestra un ejemplo de toda la documentación y datos que se puede solicitar en un ejercicio DD para escindir un departamento de una empresa.

### 5.2.1.2 PROPÓSITO OCULTO DE LA DD

La *Due Diligence*, además de servir para realizar una foto que representa a la empresa y sobre la que se trabajará para vender a los inversores, puede tener un propósito mucho más útil para el proyecto *carve-out*.

En muchas ocasiones, en análisis en los que se pormenorizan tanto las cosas, se detectan ineficiencias, problemas y riesgos abiertos. Estos puntos de atención, ya que se identifican previamente al comienzo del proyecto, pueden servir de “input” en el mismo y así aprovechar la ocasión para arreglarlos, prevenirlos o reducir su impacto.

Por ejemplo:

- **ACTIVOS:** la DD tiene como uno de sus principales objetivos la identificación de todos y cada uno de los activos de la división o unidad que se segrega. En este punto se recabará toda la información de IPRs, equipamiento SW, etc que la empresa matriz tendrá que ceder a la empresa *carve-out* y viceversa.
- **LEGAL:** selección entre los diversos escenarios de constitución de la empresa en base a las estructuras existentes en la empresa matriz. Se puede dar el caso de que existan ya empresas creadas como sub-empresas del Grupo. Estas empresas, identificadas por la DD, pueden poseer características especiales que, a efectos legales y fiscales, hagan compensar la decisión de crear la nueva compañía sobre ellas.
- **LEGAL:** la DD puede arrojar información útil o reveladora sobre determinados contratos. A efectos del *carve-out* y como los contratos deberán ser traspasados de la empresa matriz a la nueva, con anticipación, se podrán tomar las medidas oportunas para que dichos contratos favorezcan nuevos intereses, o simplemente no causen problemas futuros. Es decir, que se aproveche el traspaso de un contrato para cerrar todas las posibles puertas que conduzcan a posibles re-negociación de condiciones, vigencia o incluso de validez del acuerdo.
- **COMERCIAL:** la revisión de activos puede arrojar indicativos que aventuren una mala comunicación o acercamiento a los clientes. Puede que en una compañía grande, enfocar la venta basándose en las características del Grupo sea productivo. Pero en una empresa de nueva creación estas estrategias deberán ser revisadas. Serán evidentes los análisis de los grandes contratos y las implicaciones que puede tener la pérdida de parte de la fuerza comercial que se quede en la empresa matriz. Si esta fuerza comercial manejaba dichos contratos o tenían el lobby necesario para facilitar la gestión, su pérdida puede poner en peligro estos ingresos. Puede parecer curioso, pero de una DD podría salir hasta la lista de comerciales a traspasar entre las dos empresas.

- **OPERACIONES Y DELIVERY:** puede que de los mismos contratos se aprecie que el coste en determinadas unidades que dan soporte tecnológico o de otro tipo, sea demasiado grande para la estructura de costes futura. En ese caso podrían comenzar a plantearse la posibilidad de replicar estructuras, con la base de haber identificado ya los servicios incluso las personas y localizaciones que los dan.
- **OPERACIONES Y DELIVERY:** también se revisarán los acuerdos entre unidades y su impacto en la cuenta de resultados. Estos documentos de servicio entre empresa matriz y nueva, que perdurarán durante un tiempo transitorio, son los más delicados de todo el proceso. Y ya se comienzan a identificar en la DD.

### **5.2.2 CREAR UN PLAN DE ESCISIÓN CLARO DESDE EL PRINCIPIO**

Este plan incluirá, además de todos los acuerdos necesarios y relativos a los niveles de servicio, contratos y demás, también aquello que contemple la retención del talento y de las inversiones necesarias a corto plazo. Estos planes se diseñarán para evitar la dilución del valor de la venta pendiente:

- Planes de carrera y crecimiento profesional (escala profesional, formación, incentivos, etc).
- Planes de inversión sobre activos (evoluciones, crecimiento en líneas de negocio, etc)
- Planes de innovación (estudio en inversión en nuevos productos, tecnologías y servicios).

### **5.2.3 DISPONER DE UN EQUIPO ROBUSTO EN CADA LÍNEA DE TRABAJO.**

Asegurar que el equipo está compuesto por profesionales y asesores que conozcan tanto el negocio como cada una de las líneas de trabajo. Esto hará más competitivo el resultado y maximizará el número de ofertantes en la venta posterior.

Hay que recordar que el PMO no es el experto en cada línea de trabajo que va a crear el material y ejecutar las acciones que dichas líneas requieren. Cada línea de trabajo deberá contar con responsables y expertos que sean capaces de ver, dentro de su

actividad, los requerimientos necesarios para alcanzar cada hito marcado en el plan de proyecto, que sí es potestad del PMO.

Dentro de un *carve-out* debe haber una estructura de profesionales, cada uno con una función bien definida y que sirva para abarcar todas las líneas de trabajo de manera lógica.

Dependiendo de cómo sea de grande un *carve-out*, a veces puede afectar a varias localizaciones en distintos países, se adaptarán unas estructuras u otras.

Desde dentro hacia afuera, desde el corazón del *carve-out* hasta su gestión corporativa, se definen a continuación las estructuras que darían soporte al proyecto en todas sus fases y, si así procediera, en todas sus localizaciones:

1. Se comienza por la definición del propio equipo de trabajo dentro de la empresa o localización donde se va a hacer el *carve-out*:



**Figure 4. Organización de proyecto carve-out (local)**

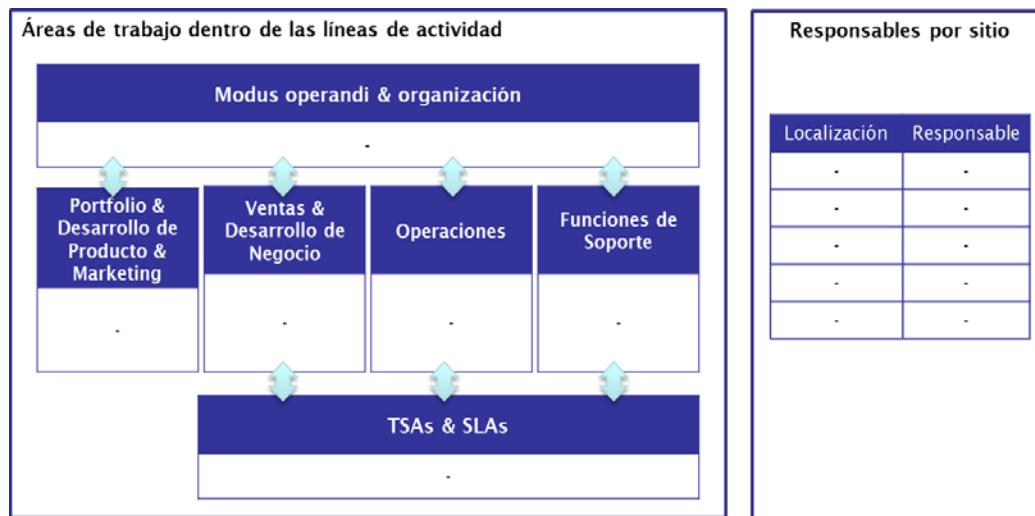
- o Este equipo de trabajo conformará el grupo más operativo del proyecto, los líderes de equipo por cada línea de actividad. Cada una de las líneas de trabajo que se verán en detalle más adelante (ver Apartado 6), deberán tener un responsable dentro del equipo de *carve-out*. Estas personas (o sus equipos) ejecutarán cada acción relativa a su línea de actividad de la que son



responsables, facilitarán información oportuna al PMO y le servirán de contacto directo en caso de necesidad.

- El proyecto tendrá un responsable. Sería aconsejable que el responsable fuera el líder de la práctica o división que se va a segregar (el proceso le aportará un conocimiento mucho más profundo de su equipo y activos tras el *carve-out*). Además en la dirección del proyecto se puede colocar también al responsable de las finanzas - CFO (que suele tener un rango similar) como apoyo y consejo para los temas financieros.
  - El PMO coordinará el proyecto completo en cuanto a planificación, fases, hitos, entregables, reporting a la directiva, gestión de la comunicación a todos los niveles, búsqueda de soluciones, identificación de puntos bloqueantes, etc. En definitiva un gestor de proyectos.
  - Y por último para una estructura local, se montará un Comité de Dirección de proyecto en el que se involucrará a todo el comité ejecutivo de la empresa matriz. Este comité, celebrará reuniones de seguimiento con una periodicidad muy corta y analizará todo un juego de informes (ver Apartado 5.5), que le permitan seguir y tomar decisiones operativas. El PMO será el encargado de canalizar toda esa información para el Comité Directivo, a instancias del Responsable de Proyecto.
2. Si el *carve-out* afecta a varias localizaciones geográficas o a varias empresas dentro de la empresa/grupo matriz, será necesario adoptar otras estructuras organizacionales para asegurar tanto el flujo de información, como la correcta coordinación y ejecución del proyecto.
- 2.1 Así se podría plantear una organización “global”, primeramente partiendo de las áreas de trabajo que se podrán encontrar difuminadas en todas las líneas (ver Apartado 5.3.3):

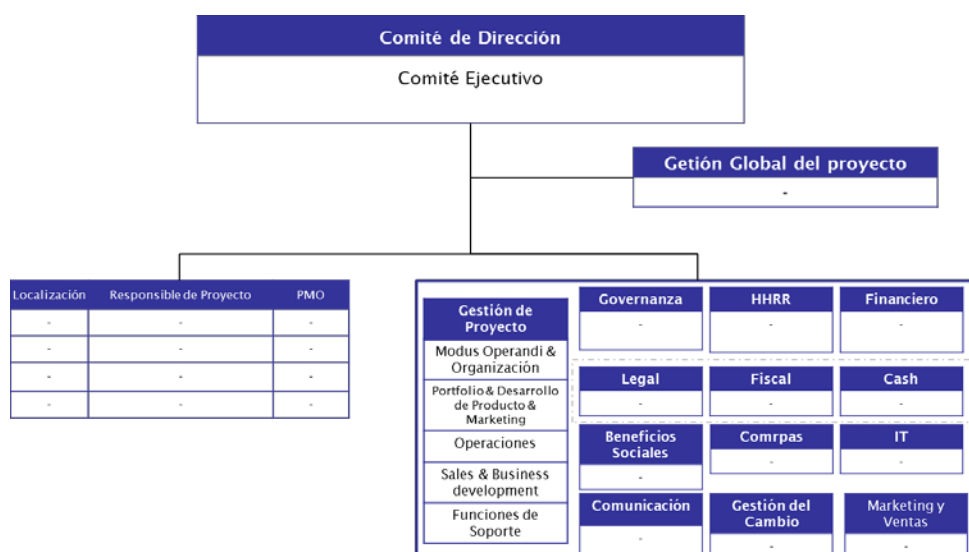




**Figure 5. Organización por Área de trabajo**

Esta organización, previo a pintar la “global” a todas las localizaciones, pretende homologar, dar coherencia y solventar en la medida de los posible, cualquier temática relativa a dichas áreas. Por ejemplo, la función de soporte que regula el reparto de costes de infraestructuras entre las diferentes localizaciones, se reglará desde la caja pintada en este gráfico, puesto que será una medida para todo el *carve-out*, proveniente de la alta directiva y a aterrizar por la gestión local del proyecto.

2.2 Junto a este organigrama por áreas se pintaría la organización GLOBAL del proyecto en la que tomaría partido y conocimiento la alta dirección de la empresa matriz a nivel *Corporate*.



**Figure 6. Organización GLOBAL del carve-out**

Esta organización GLOBAL, se podría decir que es una réplica a nivel multipaís del organigrama de gestión local del *carve-out*. Como diferencia se aprecia la representación de los gestores del proyecto por localización, la inclusión de un Gestor Global del Proyecto o coordinador de PMOs y la mezcla de la organización por áreas con dada una de las líneas de trabajo (legal, fiscal, financiero, etc.).

Antes de cerrar el apartado organización y equipo, señalar que la elección de los perfiles para dicho equipo es crítica en el proceso. Involucrar y responsabilizar, local y globalmente, a los perfiles más altos en el *carve-out* no sólo garantiza que los esfuerzos vayan a ser los adecuados, sino que los problemas tengan los actores decisorios o desatascadores oportunos en cada momento.

#### 5.2.4 COLOCAR EL NEGOCIO DESDE LA PERSPECTIVA DEL COMPRADOR

Finalmente, antes de comenzar el proceso de escisión, será indispensable comenzar a poner en valor el negocio para el mercado. La mejor manera de hacerlo es viéndolo desde la óptica del futuro comprador: con una estrategia clara de negocio y crecimiento, declarando activos clave, sinergias con otras entidades y actores, etc. Es por este motivo, el camino a seguir se pinta antes de la creación de la empresa, por el que se ha

de definir una estrategia clara a todos los niveles que permita aventurar la misión, visión y objetivos presentes y futuros de la nueva compañía.

Se deberá trabajar con lo que se va a poner en el mercado, no con lo que se va a separar de la empresa matriz. Con este enfoque el comprador podrá apreciar el valor del producto o servicio atomizado sin contaminaciones del pasado. Y podrá evaluar, de una manera más clara, la posibilidad de inversión y su cuantía.

## 5.3 MODUS OPERANDI

El proyecto tendrá una envergadura importante y es estrictamente necesario definir un *modus operandi*, un marco de trabajo, a seguir. El *modus operandi*, servirá a modo de **resumen**, para ver **de un vistazo** los puntos más relevantes que se van a tratar en el proyecto. Estos puntos o temáticas se irán diseminando por la planificación del proyecto: estrategia, modelo organizativo, modelo de negocio, roles y responsabilidades. Se podría decir que la planificación es la hoja de ruta y el *modus operandi* el guion que se debe cubrir.

Sirva entonces este punto, como lectura previa a comenzar el proyecto, siquiera a plantear su planificación, para hacer una foto de los grandes bloques que se cubrirán y posteriormente tenerlo en cuenta en la ejecución.

### 5.3.1 ESTRATEGIA

Se plantearán una serie de líneas de trabajo todas en torno a la estrategia de la nueva compañía. Los puntos generales son:

- Estrategia y posicionamiento de mercado.

Es importante definir, incluso en la concepción del propio *carve-out*, la estrategia que tendrá la compañía post-proyecto y a futuro. Esta definición ayudará, no sólo a crear las palancas adecuadas en el proyecto (se aprovecha para definir estrategias de ventas, reorganizaciones de los departamentos de producción, enfoques de marketing y push de mercado, etc) sino también para lanzar mensajes a los inversores. El comprador que desee adquirir parte del accionariado de la nueva compañía, querrá conocer qué piensa hacer, cómo piensa utilizar sus capacidades y en qué medida transformará dichas capacidades en retorno económico.

La definición estratégica incluiría:

- Visión y Misión: susceptibles de ser “heredadas” de la empresa matriz, lo que sería un error. No es lo mismo plantear un objetivo o decir dónde quiere estar o qué va a hacer una empresa grande, con varias líneas de negocio y una historia a sus espaldas, que una de nueva creación, dedicada a un negocio concreto.
- Estrategia: cómo afrontará los retos que se le plantean y cómo hará uso de las herramientas (capacidades y activos) que tiene para conseguir superarlos.
- Ambiciones: quizá, uno de los puntos más atractivos para los inversores. Si el equipo directivo, además de declarar a qué se va a dedicar y cómo, puede aventurar dónde prevé estar en un horizonte temporal medio, tendrá parte del trabajo hecho cara a las consultas de los futuros compradores.

- Ámbito de actuación.

Es necesario definir también el ámbito donde la nueva empresa va a operar. No tiene por qué ser el mismo que el de su empresa matriz, pero sí que se deben evaluar las posibilidades y sinergias en cuanto a recursos (equipo de ventas, partners, máquinas, etc) y capacidad de venta (imagen de marca, publicidad, conocimiento del mercado, etc). En este caso, se deberá dejar muy claro:

- Ámbito de actuación geográfico: donde venderá sus productos.
- Ámbito de actuación de negocio: qué mercados se van a atacar.

Esta decisión es crítica puesto que las ventajas e inconvenientes de trabajar en un país u otro, pueden marcar el crecimiento de la compañía (ver Apartado 6.6 - Fiscal).

- Relaciones entre la nueva compañía y su matriz.

También es imprescindible dejar muy claro la futura situación con respecto a la empresa matriz. De este particular dependerá la estrategia de negociación de elementos tan importantes como los acuerdos de niveles de servicio (TSA), los costes indirectos que se repartirán desde la empresa matriz (por ejemplo: la directiva Global), etc. Se podrían contemplar las siguientes posibilidades:

- Si el objetivo es seguir siendo una empresa del grupo se deberán potenciar las fortalezas y ventajas que esta cualidad de la empresa *carve-out*. Con este planteamiento y siempre teniendo en cuenta que la operación se hace para obtener financiación, el resultado de la oferta pública de acciones permitirá el acceso a menos del 50% del valor en mercado para los nuevos inversores. Este detalle permitirá a la matriz seguir manteniendo el control de la empresa.

- Si por el contrario el objetivo fuera la venta completa de la compañía (posibilidades de retomarla aparte), la intención de elevar lo máximo posible el precio de la venta es clara, junto con afinar mucho en el cierre de los acuerdos de nivel de servicio para minimizar los costes de transición.

### 5.3.2 ORGANIZACIÓN

Los modelos organizativos serán otro caballo de batalla que el PMO deberá manejar durante el proyecto. Estos organigramas tanto Globales (si hay dependencias corporativas) como Locales, serán discutidos en fases tempranas del proyecto. En muchos casos se suele decir que no se puede empezar una casa por el tejado. En el caso de la creación de una compañía, cuanto antes estén definidos los roles y dependencias entre todos los actores mejor (“*el tejado primero*”).

Se vuelven a plantear dos distinciones:

- Empresa *carve-out* dentro del Grupo de la empresa matriz: los organigramas, deben provenir del “Corporate”. El PMO deberá exigir o reclamar su definición para tener identificados lo antes posible a los responsables de cada departamento, función o servicios futuros.
- Empresa *carve-out* fuera del grupo: los organigramas puede ser pre-definidos, a modo de propuesta por la empresa matriz. Pero este detalle puede ser efímero, ya que si entra en juego un inversor con mayoría en el accionariado, los puestos directivos podrían modificarse a su voluntad. El PMO deberá ser consciente de esta circunstancia y preocuparse, en este caso, del propio negocio. La identificación (y conservación) de los principales actores que mantienen el *expertise*<sup>7</sup> de la empresa y que marcan la diferencia en su actividad, ayudará como base de soporte y consejo para la nueva directiva y futuras reorganizaciones.

También dentro de este conjunto de actividades relacionadas con la organización, se discutirán los servicios que la empresa matriz prestará a la empresa *carve-out*, los TSAs (ver Apartado 6.2.5).

### 5.3.3 MODELO DE NEGOCIO

El siguiente paso, una vez definidos tanto la estrategia de la nueva compañía como quien la va a gobernar, sería pasar a definir las armas con las que se va a ir al mercado y las estructuras de personas y recursos que soportarán dicha actividad:

---

<sup>7</sup> Se usa el concepto *expertise* para designar el conocimiento o dominio sobre un ámbito en particular.

- Portfolio y desarrollo de producto

Se definirán los principios y *modus operandi* del desarrollo de producto y portfolio. El o los productos que se van a vender serán prácticamente los mismos que se vendían cuando la empresa era parte de la matriz. Ahora habrá que darle un punto diferente. El portfolio se deberá crear pensando que sus productos están solos, aislados del ecosistema que los rodeaba antes. Se deberán buscar ideas que pongan en valor los motivos de la segregación: productos más especializados, conocimiento específico y propuestas de mercado interesantes, etc.

De la misma manera, se deberá replantear el proceso de generación de nuevos activos a través de inversiones y sus correspondientes procesos de validación y aprobación.

- Desarrollo de negocio y ventas

Las ventas y el apoyo a través de las unidades de desarrollo de negocio también deberán diseñar nuevos principios y *modus operandi*. Vender, pero desde otra óptica. Se plantearán modelos de negocio e ideas que el mercado entienda como novedosas y provenientes de una mezcla entre experiencia, conocimiento, modernidad y actitud.

Por un lado el equipo de ventas, que incluso no tiene por qué ser el mismo, tienen que interiorizar los productos y servicios que van a vender. Si bien es de esperar que sean los mismo que antes, ahora se deberán enfocarse de otra manera. Necesitarán material nuevo de venta. Y formación.

Para apoyar al equipo comercial, Desarrollo de Negocio irá de avanzadilla, creando dicho material y ofreciendo charlas y workshops que ayuden a entender el nuevo portfolio de productos.

Un último punto que se debería resolver en este capítulo será la relación entre la fuerza de ventas de la empresa matriz y de la nueva.

El mundo no se acaba con el *carve-out*. Los clientes, que han convivido históricamente con la empresa matriz, seguirán contratando servicios. En estas relaciones comerciales, en muchas ocasiones surgirán oportunidades de venta cruzada con las áreas de competencia de la nueva empresa. Y viceversa. Es aquí donde se ha debido proponer, fijar y consensuar previamente un modelo de colaboración e incentivos que garanticen la motivación de las fuerzas comerciales de cada entidad por vender lo de la otra.

- Delivery (Desarrollo y Operaciones)

Qué vender, cómo venderlo y quién...

No se pueden definir principios y operativa “aguas arriba” y dejar la cadena de valor coja en la producción. Los proyectos deben ejecutarse una vez vendidos. Ya sea desarrollo, integración o simple parametrización de productos bajo licencia. Si se ha entrado en el bucle de redefinición de los procesos de venta, también deben adaptarse los que competen a al delivery de las soluciones.

Nuevo portfolio, nuevos mercados, nueva metodología de venta, quizá necesiten:

- Rediseño de los principios de desarrollo y entrega de productos y servicios: timing, entrega de versionados, mantenimientos, garantías, etc.
- Nuevos procesos de evaluación de costes en base a parámetros que favorezcan la competitividad.
- Nuevas estructuras organizativas dentro de los equipos de proyecto, incluso líneas de negocio.
- Estudio y evaluación del impacto en la interacción con otras unidades o departamentos de la empresa matriz, proveedores e incluso clientes (Acuerdos Marco).
  - Es posible que al funcionar como una empresa diferente, no sólo cambie el esquema de costes para servicios inter-unidades (por ejemplo pasando de un coste + algo, a un reventa – algo) sino que también cambie el modelo de relación y sea necesario incorporar recursos mixtos en ambas estructuras, etc.
  - La relación con proveedores cambiará. Los acuerdos no tienen por qué ser los mismos que con la empresa matriz. Estos y otros puntos deberán ser revisados con los contratos encima de la mesa.
  - Y por último no se debe olvidar la gestión de operaciones dentro de los clientes. En muchos casos es necesario llegar a acuerdos con estos sobre condiciones generales de compañía, capacidades y garantías para poder trabajar o realizar determinadas funciones. Estos acuerdos deberán ser revisados y renovados si procede.
- Análisis del impacto de la segregación sobre las unidades productivas deslocalizadas. Si se tienen equipos desarrollando en diferentes ubicaciones:

- se deberá revisar si el modus operandi de estos equipos coincide con el nuevo modus operandi que se está definiendo para los desarrollos y servicios de la nueva empresa.
  - será necesario analizar los costes, si provienen o no de la empresa matriz y si aplican o no. En muchos casos es más aconsejable buscar nuevos equipos y emplazamientos para evitar encarecer el producto o “viciarlo” con prácticas pasadas.
  - también sería prudente incluso llegar a re-evaluar si compensa una estrategia de deslocalización teniendo en cuenta las nuevas circunstancias.
- Funciones de soporte.

Para cerrar el círculo del modelo de negocio, no se deben dejar atrás otras funciones que ayudan a que todo siga en movimiento. Las funciones de soporte que dan servicios financieros, fiscales, legales, de recursos humanos, compras, marketing, comunicación, IT, etc, son indispensables y es de vital importancia fijar las reglas del juego en el momento que la nueva compañía comience a existir.

- ¿se va a pagar a la empresa matriz por estas funciones?
- ¿cómo? ¿fijo? ¿variable? ¿pago por uso? ¿en base a personas/recursos?
- o por el contrario ¿se piensa contratar o crear dentro de la nueva empresa dichos departamentos? ¿o subcontractarlos a un tercero?

Son detalles que a priori pueden tener una respuesta sencilla o a veces hasta lógica. Pero por experiencia, no lo son tanto si se tiene en cuenta que la mayor parte de estas funciones, en muchas compañías, tiene representación en los comités ejecutivos (los responsables suelen sentarse a la mesa de los que deciden). Y las discusiones tornarán difíciles cuando a algún departamento se le planté la posibilidad de perder parte de su presupuesto, antes destinado a la unidad o grupo que ahora se escinde.

#### **5.3.4 ROLES Y RESPONSABILIDADES**

Por último, que no en cuanto a tarea a realizar, pero sí en cuanto a descripciones de caminos a recorrer o Modus Operandi, la organización deberá definir claramente roles y responsabilidades de los diferentes actores que conformaran las estructuras organizativas de la nueva compañía. Nuevamente en las líneas antes ya comentadas en el apartado de modelo de negocio:



- Portfolio y desarrollo de producto.
  - En la definición de las áreas relacionadas con productos y portfolio, está claro que un punto fundamental es el perfil de los profesionales involucrados en ellas. Las personas que van a vender los productos y aún más allá, las empresas que los van a comprar, tienen imágenes preconcebidas de lo que eran dichos productos y servicios bajo la marca de la compañía matriz y la manera en la que trabajaba la gente en aquel momento. Se deberá plantear una definición complementaria, continuista, contraria o simplemente diferente de los roles y responsabilidades de los profesionales que llevarán ese *offering* a la calle. Siempre bajo la nueva marca. De esta manera se lanzará el mensaje al mercado de estar creando algo nuevo, con gente nueva física o “mentalmente” (pueden ser los mismos pero pensando y actuando en la línea que marca la nueva estrategia y *modus operandi*). Puede “oler” más o menos al antiguo servicio, pero tendrá otra cara, otros valores, otras ventajas... y sobre ellas se trabajará para sacarles partido.
  - Se contemplarán nuevas estrategias de Investigación y Desarrollo. Nueva compañía con salida a bolsa, significa “capital fresco” disponible sobre un plan de negocio que soporte y justifique inversiones. Es el momento idóneo para trabajar sobre la innovación y las posibilidades de enriquecer el valor de la empresa. Se pueden incorporar nuevos perfiles que ayuden al mejorar la oferta o se puede invertir en tecnología para investigación. Cualquier iniciativa deberá alinearse con un plan de R&D e Innovación.
  - La gestión del conocimiento es otro punto a tocar. Pero gestión en todos los sentidos. Se puede hablar de gestión digital de conocimiento y plantear estrategias de uso de herramientas para el almacenamiento y gestión de la información (en muchos casos las mismas que las de la empresa matriz, pero con estructuras diferentes). Pero también se puede tratar la gestión del conocimiento de las personas, el principal activo de la empresa. Trabajar sobre proyectos de transmisión de conocimiento entre grupos, multidisciplinaridad, talleres, seminarios, etc, ayudará a que el valor de la compañía siga recabando en ella misma.
  - Por último en cuanto a portfolio y producto, es obvio que se crearán nuevos materiales de marketing para salir al mercado con herramientas convincentes y que reflejen los cambios y la nueva realidad. Pero también es un hecho, siempre que la vinculación entre empresas siga vigente, el material de marketing de la empresa *carve-out* puede alimentar al de la empresa matriz

(y viceversa) y así favorecer la venta cruzada y las sinergias entre cuentas y comerciales.

- Desarrollo de negocio y ventas.

Además de diseñar la fuerza comercial, que en resumidas cuentas deberá vender lo mismo que antes, pero con un enfoque diferente, hay que prestar atención a desarrollo de negocio y preventa. Estos perfiles deberán:

- interiorizar el *offering*, los valores de la compañía y los activos, para desarrollar portfolio y cubrir las necesidades de preventa.
- animar y coordinar las relaciones con los mercados, tanto de la propia empresa *carve-out*, como las interacciones con los mercados de la empresa matriz.
- también deberán montar y coordinar todos y cada uno de los procesos relativos al control y gestión del *funnel*<sup>8</sup> o pipe de ventas. Esto es: el control, cuantificación y seguimiento de las oportunidades desde su identificación por parte de los comerciales, hasta la consecución en forma de contrato, pérdida o desestimación de la oportunidad.
- Y por último hacer de puente y palanca de crecimiento de las actividades de desarrollo de negocio en otras localizaciones (si las hubiere), partners, alianzas, etc.

- Desarrollo y producción.

Las fuerzas productivas no serán menos en este proceso de definición de roles. Es de suponer que, si un *carve-out* tiene como principal descripción, la segregación o escisión de una determinada actividad dentro de una organización; las personas que desarrollaban dicha actividad seguirán haciendo lo mismo en la nueva compañía. Pero esto no tiene siempre que seguir este razonamiento:

- Operaciones técnicas: es posible que los equipos que dan soporte técnico a los proyectos, sean diferentes en la nueva empresa. Trabajar con una unidad que servía las máquinas a un precio de coste (con o sin margen puesto que

---

<sup>8</sup> Funnel: **El Embudo de ventas** es una metáfora usada en administración de empresas para referirse a las fases de la venta. Es el proceso por el que las oportunidades potenciales de ventas son cualificadas y seleccionadas para convertirlas en oportunidades reales que terminan en transacciones reales.

El concepto se representa como una herramienta gráfica que muestra las Oportunidades de Negocio (y sus montos) en cada paso del proceso de ventas de su empresa y se utiliza especialmente por los equipos de ventas de las grandes empresas.

era interna o centro de coste<sup>9</sup>), no es lo mismo que hacerlo con un proveedor de infraestructura, que es en lo que se habría convertido dicha antigua unidad técnica (a un precio de venta menos margen<sup>10</sup>, por ser empresa del “Grupo”). Por este motivo muchas empresas que se embarcan en *carve-outs* evalúan seriamente la posibilidad de crear determinadas unidades internamente para “auto-suministrarse” servicios. El caso de los servicios tecnológicos o “*Technical Operations*” es un ejemplo evidente. Estas unidades suelen pasar de ser centro de coste a beneficio, lo que impacta claramente en la cuenta de resultados de la nueva empresa (y de la empresa matriz).

- También se puede abordar el propio trabajo o estrategia del desarrollo de proyectos. No es lo mismo desarrollar proyectos dentro de una corporación, que “solo”. Dentro de una empresa las sinergias son evidentes: recursos compartidos, pull de conocimiento, comunidades científicas, equipos especializados en gestión de proyectos, etc. Cuando se “vive sólo” todo esto puede dejar de existir y, consecuentemente, las estrategias y maneras de afrontar los proyectos una vez firmados deberán cambiar.
- Además hay otras áreas en el desarrollo que pueden verse impactadas. Prácticas como la Gestión de la Calidad y de Riesgos, suelen ser funciones generales a todas las áreas productivas de las grandes compañías. Los equipos de calidad evalúan parámetros y estandarizan procesos. En el caso de la gestión de riesgos, es una mecánica que, por un lado se apoya en los expertos que saben ver los posibles puntos de riesgo del producto. Pero en general se trata de equipos multi-unidad que “entran” en cada oportunidad para definir el coste de los riesgos y gestionan y miden su impacto en caso de que se produzcan. Son dos funciones que quizá haya que replicar en la nueva estructura. Es otro tema más a analizar.

- Funciones de soporte.

Una vez recorridas todas las funciones que, se podría decir, aportan dinero a la cuenta de resultados, se debe revisar todo el conjunto de funciones de soporte que ayudan a que todo siga funcionando. Sobre estas funciones de soporte se hará un especial foco en apartados posteriores de este documento. En lo que al *modus operandi* se refiere, cabe decir que se revisarán una por una, función por

---

<sup>9</sup> Coste + margen: tipologías de cálculo de costes en la que el valor del servicio se cotiza mediante el coste de producirlo más un margen (muchas veces establecido corporativamente y reflejado en objetivos).

<sup>10</sup> Resale (precio de venta) - %: tipología de costes en la que el valor del servicio se cotiza mediante el precio de venta menos un % (muchas veces establecido corporativamente).

función y recurso por recurso para establecer los modelos de colaboración que más satisfagan los intereses de la nueva empresa. Estas son las funciones más comunes:

- Financiero
- Recursos Humanos
- Marketing y Comunicación
- Compras
- TI
- Legal

## 5.4 TIMING Y PLANIFICACIÓN

Una vez descritos actores, pasos previos y modus operandi, llega el turno de la planificación y ejecución del proyecto. Este apartado será más familiar para aquellos acostumbrados a la planificación de proyectos. Pretenderá dar una visión más o menos detallada de las diferentes tareas que se deberían afrontar en la gestión de un carve-out standard desde su inicio hasta el lanzamiento de la nueva compañía.

### 5.4.1 PLANIFICACIÓN

La planificación del proyecto cubre un total de 5 meses en los que se irán cubriendo cada una de las fases, entregables e hitos necesarios para completar el *carve-out*.

Se presenta a continuación una planificación (ver figura 7) a alto nivel de esos meses separando las principales actividades en 3 grandes bloques:

- tareas relacionadas directamente con la creación de la nueva empresa y su ecosistema (empresa matriz),
- tareas que prepararán las operaciones de negocio que mantendrán la empresa y su operación en funcionamiento una vez que sea constituida
- y finalmente las estructuras necesarias para soportar dicho negocio.

Antes de todo ello y como nota para todo el planteamiento, se reserva espacio en las primeras semanas de proyecto precisamente a pensar, definir y preparar adecuadamente todo el entorno. Si se repasa con detenimiento el Modus Operandi descrito en apartados

previos, es evidente que el contenido es muy denso y las líneas de trabajo pueden surgir de manera descontrolada o peor aún desorganizada. El PMO deberá sentarse con los responsables del proyecto y los conocedores de cada línea de trabajo. Analizar todo lo que se quiere hacer y planificarlo oportunamente.

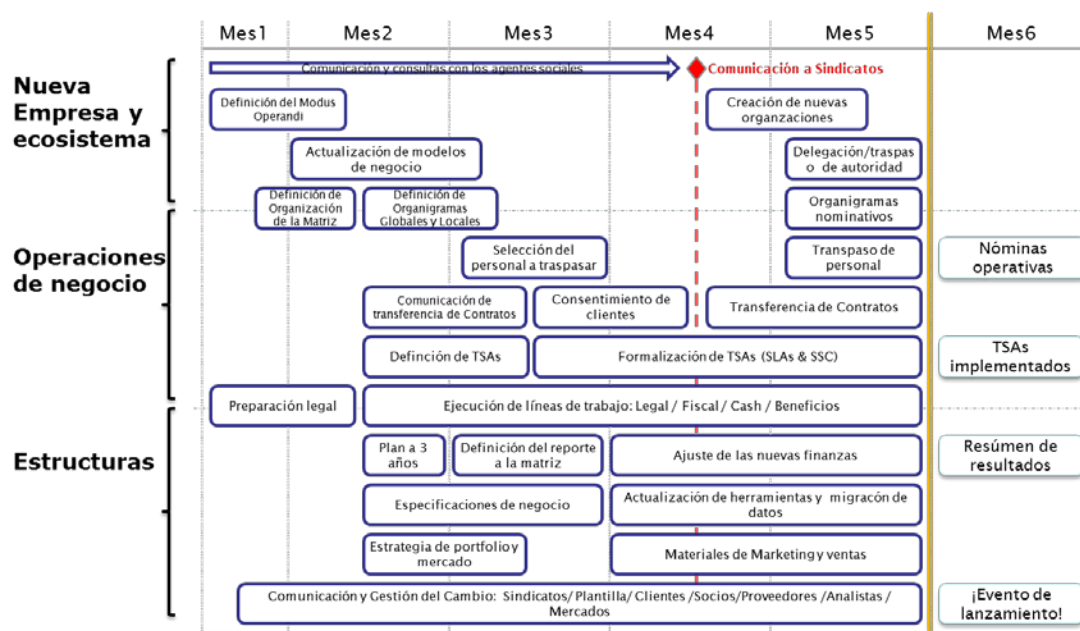


Figure 7. Planificación a alto nivel del carve-out. Fases.

Aquí un repaso de las tareas dibujadas:

- Nueva empresa y ecosistema.
  - *Comunicación y consulta con los agentes sociales.*

Cuando una empresa inicia cualquier proceso, uno de los condicionantes de reestructuración que afecta a la plantilla de trabajadores, es el diálogo con los agentes sociales. Las asociaciones sindicales, cuyo principal objetivo es la defensa de los derechos de los trabajadores, se cercioran de que procesos como un *carve-out* no impactan en ninguna de las plantillas (ni en la que se escinde, ni en la que se queda). Durante el proceso será necesario la consulta a dichos agentes sindicales para obtener su beneplácito. Se presentarán documentos relativos a número de trabajadores que se pretende traspasar, condiciones previas y futuras, etc de tal manera que, formalmente, estos agentes expresen su opinión sobre el *carve-out* ante instancias oficiales (por

ejemplo si la escisión aplica a compañías con presencia europea, será necesario dialogar con el *European World Council*). Es importante no menospreciar estos puntos. La confianza que se pretende generar en el futuro inversor, dependerá de muchos factores y uno de ellos es, efectivamente, la opinión de los agentes sociales.

- *Definición del Modus Operandi.*

La definición del Modus Operandi es una de las partes más complejas del *carve-out*. El Modus Operandi, como ya se ha visto (ver Apartado 5.3) define la manera que tiene o va a tener la empresa de trabajar, buscar negocio, generar ofertas, relacionarse con su ecosistema y crecer. Luego es de vital importancia que se haga con total consciencia de capitalidad y a través de profesionales que lleven en el negocio el suficiente tiempo y tengan la suficiente visión como para saber o prever cómo sería la nueva entidad y qué le haría falta.

- *Actualización de los modelos de negocio.*

En ocasiones, debido a circunstancias concretas (cambio en la estructura de costes del producto, modificación en las condiciones de los contratos y características de servicio de la nueva empresa, ausencia de activos antiguamente usados en el *offering*, etc), los modelos de negocio con los que se va al mercado deben ser actualizados. Habrá que repasar estos modelos, ver dónde están los costes y dónde las palancas; y a partir de ahí plantear posibles vías.

- *Creación de nuevas organizaciones.*

Es evidente que con la nueva compañía se deberán crear nuevas organizaciones que cubran, al menos, los departamentos necesarios para poder operar de una manera autónoma.

- *Definición de organizaciones en la matriz.*

Al desprenderse de una de sus divisiones, y siempre y cuando se mantenga o se pretenda mantener algún tipo de vinculación con la empresa *carve-out*, es posible que la empresa matriz tenga que hacer determinados cambios organizativos en su estructura.

- *Definición de organigramas locales y Globales.*

De esa misma manera, pero incluso con más motivo, será necesaria la creación de estructuras y organigramas locales e incluso Globales (si el *carve-out* es multipaís) para gobernar la nueva compañía.

- *Organigramas nominativos.*

Finalmente habrá que dar nombre a cada una de las “cajas” de los organigramas definidos con anterioridad.

- *Delegación / Traspaso de autoridad.*

Este punto puede parecer nimio si no se contextualiza o no se tiene la experiencia de “no haberlo hecho”. Las estructuras de delegación de autoridad y traspaso de la misma permiten a las personas responsables con “firma” y capacidad de autorización de negocio, delegar dicha autoridad en otras en caso de necesidad. Al haber creado nuevas estructuras de dirección, se debe revisar este y otros puntos que impliquen autorizaciones y revisión de atribuciones de alto nivel.

- Operaciones de negocio:

- *Preparación legal.*

El *carve-out* necesitará, dentro de su confección legal, una cierta preparación que permita a los abogados de la compañía crear la nueva empresa en plazos y bajo condiciones de legalidad vigente (ver Apartado 6.3).

- *Ejecución de líneas de trabajo.*

Legal / fiscal / cash / beneficios: una vez preparado el escenario legal, se procederá a la ejecución de los pasos secuenciales para la creación de la nueva compañía. Aquí, además de notarías y registros, también se repasan aspectos fiscales relativos a la aplicación de impuestos (ver Apartado 6.6), gestión del cash o efectivo con el que contará la nueva empresa para sus operaciones e incluso revisión de ciertos beneficios sociales. Este último punto puede parecer extraño pero beneficios sociales con los planes de pensiones, contratos blindados por despido, etc, son puntos a tener muy presentes en las cuentas.

- *Selección del personal a traspasar.*

En este punto se pueden dar casuísticas muy dispares. Habrá profesionales que por dedicarse expresamente a contratos dentro de la actividad que se va a segregar, son seleccionados para el traspaso de manera automática. En otros, como puede ser la fuerza comercial, esa selección se hace más difícil, y en ocasiones generar largas y tediosas negociaciones.



- *Traspaso de personal.*

Una vez seleccionado el personal se realiza el traspaso con los condicionantes y modalidades acordadas en la definición del *carve-out* (ver Apartado 6.4).

- *Comunicación de transferencia de contratos.*

Otro punto importante es la transferencia de los contratos entre entidades. Podría tratarse de un proceso más o menos automático, pero requiere de una serie de pasos. Como la comunicación de a los clientes, la revisión de los contratos, el registro de actividad dentro de los propios sistemas de los cliente en caso de ser necesario, etc.

- *Consentimientos de clientes.*

El resultado del punto anterior será el consentimiento por parte de cada cliente de que el contrato puede ser modificado a nombre de la nueva empresa, que esta nueva empresa le da garantías suficientes para operar ese contrato y que las condiciones son las mismas que las de partida (o al menos no empeoran).

- *Transferencia de contratos.*

Tras la comunicación y el consentimiento, se abrirá el proceso de nueva firma y registro de los contratos (en aquellos que lo requiera, como puede ser el caso de los contraídos con la Administración Pública).

- *Definición de TSAs.*

Punto clave en el proceso *carve-out*. Los TSA supondrán los marcos de trabajo sobre los que se regirán las relaciones entre unidades a modo de función de soporte o servicio para contratos. Se verán con más detalle cuando se analice la línea de actividad de Operaciones (ver Apartado 6.2). Su definición no dependerá sólo de los servicios o reglas existentes, sino de todo un proceso de negociación por ambas partes (empresa matriz y empresa *carve-out*) para obtener el mejor precio que satisfaga sus intereses.

- *Formalización de TSAs (SLAs & SSC).*

El resultado de las negociaciones previas dará como fruto una serie de documentos contractuales, a firmar por ambas partes y que formalizarán las “reglas del juego” entre las dos empresas a futuro. Estos TSAs suelen tener duración contractual corta y su renovación está ligada a condiciones de consentimiento mutuo.



- Estructuras.

- *Plan a 3 años.*

Se ha comentado varias veces, pero nunca es poco. Si la nueva empresa quiere convencer, debe tener una estrategia operativa y de crecimiento claramente definidas. Crear un plan a tres años es un inmejorable ejercicio para sentar las bases y evaluar el rumbo que se le quiere dar.

- *Definición del reporte a la matriz.*

En caso de prever continuidad en los lazos que unen la empresa matriz con la ECO, se deberá crear un sistema de reporte de actividad (desde las finanzas, pasando por la venta, hasta las operaciones) que sirva de vehículo transmisor de información entre entidades.

- *Ajuste de nuevas finanzas.*

Es obvio pensar en que las finanzas de la ECO serán diferentes a las previas. Los centros de coste no son los mismo, el volumen de los contratos no es el mismo (o al menos es menor), la plantilla no es la misma y es probable que los acuerdos de niveles de servicio tanto en operación con internos tampoco sean los mismos. Todo este cambio deberá ser absorbido por el personal financiero, los *controllers* que lleven ahora las finanzas de la nueva compañía.

- *Especificaciones de negocio.*

También cambiará el negocio. La ECO saldrá al mercado como una empresa nueva, semi-desconocida y con la necesidad de convencer y demostrar sus capacidades y garantías (igual que antes, pero en este caso a solas). Desde esta óptica será necesario replantear el negocio o las especificaciones del negocio que se va a abordar. Adaptarse o morir.

- *Estrategia de portfolio y mercado.*

En esta línea tanto la estrategia de atacar el mercado como el portfolio que se lleve debajo del brazo deberán cambiar. Los equipos de desarrollo de negocio, estrategia y ventas, deberán sentarse y pensar conjuntamente la mejor manera de apalancarse en las ventajas de “ser nuevos” y minimizar las desventajas de “estar solos”.

- *Actualización de herramientas y migración de datos.*

Evidente. Las herramientas para todos los departamentos: ventas, compras, rrhh, gestores de información, etc deben ser actualizadas. Y los datos relativos a la ECO, identificados en la DD, migrados.

- *Materiales de marketing y ventas.*

También se actualizarán todos los materiales de marketing y ventas. Se creará una nueva estrategia de marketing, nueva marca y nueva imagen. Todos cambiarán y se alinearán a ese nuevo estilo.

- *Comunicación y Gestión del Cambio.*

Sindicatos/ Plantilla/ Clientes /Socios/Proveedores /Analistas / Mercados. Por último y durante todo el proyecto una de las tareas que el PMO no debe dejar de lado es la comunicación. Deberá estar siempre pensando qué puede y qué no puede comunicar hacia afuera, a la vez que se preocupa de que la información fluya entre los participantes del proyecto. Debe estar constantemente generando o gestionando que se produzca material para todo el ecosistema que rodea a una empresa. Para la ECO, no vale de nada cambiar, evolucionar o mejorar, si lo que se tiene alrededor no se entera de que así se ha hecho. Pero esta comunicación es la más delicada y “peligrosa”, se debe prestar toda la atención y cuidado posibles.

Estas son las tareas vistas desde una óptica de conjunto.

La foto permitirá al PMO revisar el cumplimiento en la ejecución del proyecto a grandes rasgos. Pero con la dificultad de que estas tareas son genéricas y muchas de ellas no engloban a una sola línea de trabajo. Por lo general la consecución de una tarea del plan global, implicará la consecución de varias puntuales de una o varias líneas de actividad. Por este motivo, y volvemos a redundar en que el proceso es complicado, el PMO tendrá que entender tanto estas tareas generales como las particulares que las completan y que estarán ubicadas en cada una de las líneas de actividad. Para eso está este manual.

Como gestión de expectativas, en el Apartado 6, donde se repararán una por una las líneas de trabajo, no se van a detallar las subtareas para así poder colocarlas en una mega-planificación. Los *carve-outs* son proyectos muy complicados por razones que se están apreciando. Y quizá una de ellas es que su gestión dista mucho de uno a otro. No hay dos empresas iguales y no habrá dos *carve-out* iguales.

Las planificaciones por línea de actividad se deberán hacer conjuntamente con la gente que sabe de dichas líneas, con los objetivos a alcanzar claros (los aquí descritos – Apartado 6- y seguro que alguno más) y con la visión temporal y otras circunstancias que puedan surgir. Nadie dijo que fuera sencillo.

## 5.4.2 HITOS

Según el tipo de empresa sobre la que se realiza el *carve-out* (TI, Utility<sup>11</sup>, Sector Servicios, Operadora de Telecomunicaciones, etc) , su actividad (vender productos en licencia, ofrecer servicios de atención al público, vender a cliente final, operar en modo multipaís, etc), naturaleza (es una empresa de nueva creación, pertenece a un grupo, está creada en base a otra existente, etc), mercado sobre el que opera (gran consumo, administración pública, etc),etc, los hitos del proyecto de escisión podrán variar.

A grandes rasgos, estos podrían ser los más destacados:

- Entrega de la documentación DD.
- Kick-off<sup>12</sup> del proyecto: es muy importante que todos, tanto los involucrados en la ECO, como el resto de la plantilla, conozcan la existencia del proyecto.
- Nueva organización: creación de la nueva organización. Este hito se referirá a la creación tanto de la estructura organizacional oportuna, como a la colocación dentro de cada función de los nombres de los profesionales que desempeñarán esos cargos.
- Selección y Traspaso de personal: otro hito muy importante es la selección de la plantilla. A priori algo sencillo si se tiene en cuenta una regla básica: se traspasarán aquellos profesionales que estén operando los contratos que estén dentro del *scope*<sup>13</sup> del *carve-out*. Pero también hay otros grupos que requieren atención. Como las funciones de soporte, la fuerza comercial y de desarrollo de negocio y la nueva directiva. Todos estos grupos requerirán atención concreta y su gestión deberá marcarse a modo de hito dentro del proyecto.
- Comunicación, consentimiento y transferencia de contratos: también el traspaso de activos, entendiendo como tales a los propios contratos, es un punto clave en

---

<sup>11</sup> Utilities: Empresas que mantienen y explotan infraestructuras de servicios públicos como el gas, agua, electricidad y a veces telecomunicaciones. Suelen ser monopolios naturales, con su actividad fuertemente regulada.

<sup>12</sup> El *Kick Off* podría traducirse como una reunión de arranque o inicio de proyecto, y es una de las prácticas más innovadoras en la gestión de proyectos y en el ámbito empresarial en general.

<sup>13</sup> *Scope*: alcance.

el proyecto. Debido a que dichos contratos representan acuerdos entre dos o más partes para la consecución de un fin, serán necesario atravesar tres fases que garanticen la fluidez del proceso:

- La comunicación del proyecto *carve-out*: acción puramente comercial y cuyo fine será el acercamiento y gestión con el cliente. Es de vital importancia mantener la actividad comercial saludable. El trato honesto y la claridad con el cliente deben ser una prioridad (ver Apartado 6.3.3).
- Otro hito será la solicitud de consentimiento de cambio de titularidad del contrato. Estas solicitudes deberán ser gestionadas contrato por contrato, siempre con expertos legales, y siempre teniendo en cuenta las características, relación comercial y de negocio con el cliente. La finalización de esos consentimientos dará paso al siguiente hito.
- La transferencia de los contratos. Se ejecutará por parte del departamento legal y no sólo consistirá en gestionar la firma de traspaso, sino también en la gestión de los activos dentro del balance para su posterior contabilización en las cuentas anuales.
- Definición de los TSAs o acuerdo de nivel de servicio: tanto para servicios inter-unidades como para funciones de soporte. Nuevamente, estos acuerdos tendrán una serie de sub-hitos:
  - definición del propio TSA, formalización y acuerdo: en este punto surgirán discusiones y negociaciones que deben ser paliadas a través de estos objetivos temporales y de la *sponsorización* de los actores “fuertes” del proyecto.
  - firma de los TSAs una vez acordados. Este último hito dejará los acuerdos listos para su aplicabilidad.
- Existirá, por supuesto, hitos de carácter legal y fiscal:
  - registro ante el notario de la escritura de la nueva compañía, su propósito y su estructura societaria.
  - tipificación en registro mercantil (ver Apartado 6.3)
  - identificación de plazos y entregas fiscales (ver Apartado 6.6)
- Ajuste de nuevas finanzas (cash incluido): este hito es puramente financiero y es responsabilidad casi exclusiva de dicha línea de trabajo. Consistirá en llegar al punto de validez de las finanzas, balance, cuenta de resultados y cuenta de pérdidas y ganancias en base a las nuevas condiciones y características de la

compañía *carve-out*. Como se ha dicho, es una tarea casi exclusiva de los *controllers* financieros.

- Definición de nuevos modelos de negocio: necesarios para la puesta en valor de la empresa y el comienzo de la nueva actividad (venta y operaciones).
- Migración de datos a herramientas corporativas: a veces carente de importancia por considerarlo simple o manido, es un punto de capital. Se debe plantear un plan de sistemas completo que gestione la migración y operatividad de los sistemas una vez se ponga en marcha la nueva compañía. Por ejemplo sistemas de nóminas, alta de proveedores, traspaso informático de plantillas entre centros de coste y entidades, etc (ver Apartado 6.7).
- Generación del material de marketing y ventas: también se fijarán fechas tope para disponer del material necesario para que los comerciales puedan ejercer su trabajo en condiciones, es decir, que salgan a la calle a vender con material, modelo y discurso (ver Apartado 6.8).
- Comunicaciones con sindicatos y otros actores: por último, se prestará atención y señalará en la planificación como hitos a la comunicación con los sindicatos y otros agentes. Esta comunicación formará parte de la propia estrategia de la empresa para garantizar los derechos de los trabajadores y la máxima transparencia del proceso (ver Apartados 6.4.2 y 6.10).

## 5.5 EJECUCIÓN

### 5.5.1 METODOLOGÍA

Durante todo el proceso y dadas las características formales que tiene en cuanto a proyecto con hitos y fases, es necesario definir una metodología de trabajo básica que ayude al PMO a la coordinación de tareas y personas y facilite a su vez, la compartición de información entre todos los miembros del equipo.

Esta metodología será muy sencilla. Por un lado debe servir para comunicar y por otro para identificar y escalar problemas o bloqueos. Pero no debe suponer una fuente más de carga de trabajo para el equipo. Se basará en seguimiento y control durante reuniones periódicas, confección de informes y compartición de toda la información en herramienta de gestión de archivos o trabajo colaborativo.

Antes de entrar a explicar un poco más en detalle estas herramientas de proyecto, cabría entender la propia figura del PMO como usuario, gestor y sponsor de las mismas.

El gestor del proyecto será el principal usuario de las herramientas de control. Su interacción con las mismas será diaria. El seguimiento constante le permitirá anticipar hitos, entregables o acontecimientos, que dentro de la planificación pueden tener algún tipo de impacto.

A parte de seguir la evolución del proyecto y adaptar su planificación en función de las necesidades y eventualidades del mismo, también deberá adoptar una postura dentro de dos posibilidades: involucrarse en determinadas líneas de trabajo, o mantenerse como una figura de coordinación y gestión únicamente.

La experiencia puede aconsejar actitudes diferentes dependiendo, esta vez no de la tipología de empresa *carve-out*, sino de la naturaleza e incluso carácter del propio PMO:

- Si el PMO pertenece a la empresa, es posible que pueda o tenga la tentación de involucrarse en ciertas líneas de trabajo para agilizar procesos o simplemente por echar una mano. Esta actitud, que no por lícita, es más aconsejable, ha de ser pensada con detenimiento. Implicarse significará coger responsabilidad en el proceso, la responsabilidad de entregar o hacer algo, y eso puede chocar con las propias atribuciones del PMO. En cuanto el PMO se vuelva un punto bloqueante en la planificación, por depender de él o ella una determinada tarea inacabada, la figura dejará de tener sentido y carecerá de utilidad. En este punto el consejo sería: si se ve estrictamente necesario asumir una tarea hágase, siempre y cuando no sea una tarea del camino crítico del proyecto.
- En el caso de que el PMO no pertenezca a la organización, es decir, que sea un actor externo que gestiona el proceso, será mucho más difícil que tome tareas y responsabilidades fuera del ámbito de la propia gestión de la ECO. La actitud sería, antes de asumir cualquier tarea y de nuevo, si no es bloqueante, centrar todos los esfuerzos en identificar claramente los actores, colaboradores, palancas de apoyo y consulta que pueden aportar valor a cualquiera de los posibles problemas. Con este punto claro, no debería involucrarse en la “operación” del proyecto, supondría casi más un obstáculo que una ayuda.

## 5.5.2 REUNIONES, SEGUIMIENTO Y CONTROL

El primer punto de la metodología de gestión del proyecto se centra en los procesos de seguimiento de las tareas.

La elevada carga de trabajo que la ECO supondrá para los profesionales que trabajen en ella, se verá un poco más incrementada con las reuniones de seguimiento. Estas reuniones, si bien podrán parecer innecesarias en algunos momentos del proyecto, deberán ser encuentros de valor para los asistentes. El PMO deberá cerciorarse de que tanto la documentación usada (ver Apartado 5.5.3), como las temáticas que se discuten, son relevantes para todos los miembros sentados a la mesa.

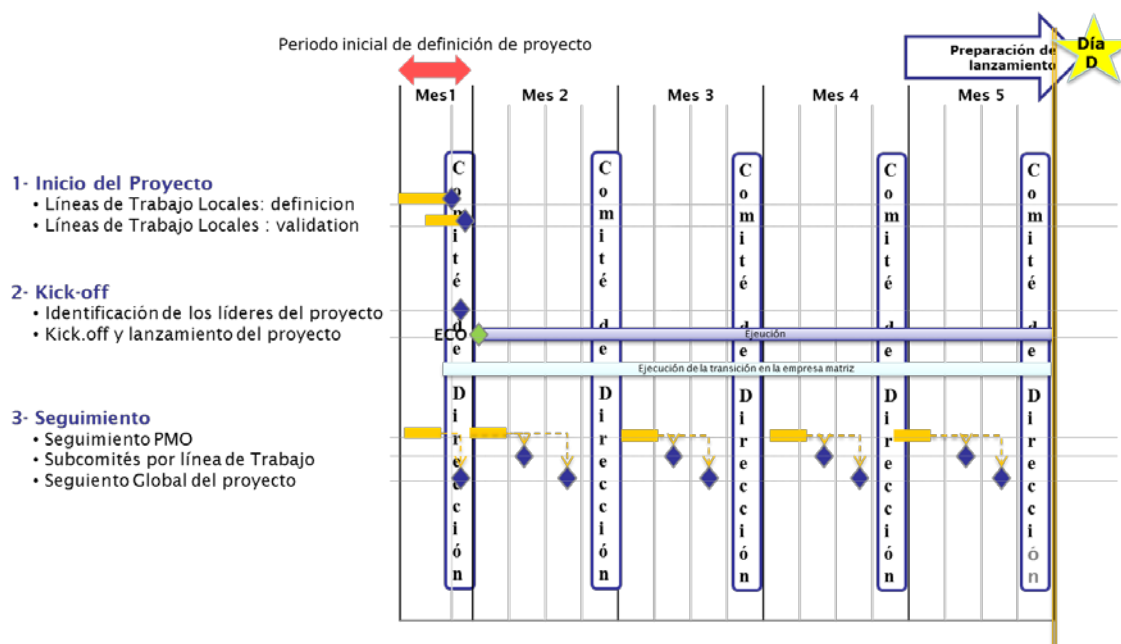


Figure 8. Seguimientos por fase de proyecto

Estas son las reuniones o grupos de reunión que se podrían proponer:

- Comité de Dirección.

Los comités de dirección contarán con la presencia de los máximos responsables del proyecto (director del proyecto, sponsor, PMO, CFO), junto con la alta directiva de la compañía matriz (en los casos que proceda). Estas reuniones serán muy ejecutivas, presentando una foto muy visual del estado actual del proyecto, avances, puntos bloqueantes, etc. El PMO preparará la documentación necesaria y dejará al responsable del proyecto llevar la dirección de la reunión (su papel será de apoyo).

- Subcomités por Línea de Trabajo.

Los subcomités medirán los avances de cada tarea dentro de las líneas de trabajo. Evidentemente no suplen la comunicación diaria del PMO con cada línea de trabajo y los recursos asociados, pero sí que valen como foro de



compartición de información, puesta en común de circunstancias, peticiones, etc. Estas reuniones se harán una vez al mes como poco, pero pueden ser convocadas a voluntad del PMO y siempre que el proyecto lo requiera. Además en estas reuniones los participantes no tienen por qué ser los responsables de las líneas de trabajo, acudirán también (si sus responsables lo creen oportuno) los profesionales encargados de cada tarea. Su *feedback*<sup>14</sup> es vital para captar la evolución de la ECO. Podrían ser incluso semanales y breves (media hora).

- Comité de Seguimiento Global de proyecto.

Reunión en la que los responsables de cada línea de trabajo presentarán los avances sobre su planificación. El PMO deberá tener, proveniente de las otras reuniones, suficiente información para enriquecerlas con datos cruzados. Además estos seguimientos servirán también para alimentar los Comités de Dirección.

No es necesario que todos vayan a todas las reuniones. El PMO verá claramente, dependiendo de la fase en la que se encuentre el proyecto, qué actores son necesarios en cada momento. Y sabrá dosificar los esfuerzos de cada uno, de manera eficiente.

### 5.5.3 DOCUMENTACIÓN, REPORTING Y HERRAMIENTAS

Para todas las reuniones que se han listado con anterioridad es necesario montar una estructura de informes que sirvan para llevar el seguimiento de la planificación del proyecto, de las tareas, controlar la ejecución, puntos pendientes, etc.

Estos informes, a parte de las anotaciones del PMO que podrán dar lugar a documentos más detallados, deberán ser totalmente reutilizables en todos los niveles de la cadena de *reporting*. Luego se recomienda el uso de fórmulas simples que ayuden a sacarle partido a las reuniones y audiencias. Tras la gráfica de la planificación con el momento actual señalado, por ejemplo, se pueden incorporar tablas simples ordenadas por línea de trabajo, en las que se listen los puntos pendientes e incorporen un código de colores que permita centra la atención a simple vista (ver Figura 9).

---

<sup>14</sup> *Feedback* es una palabra inglesa que significa retroalimentación o dar respuesta a un determinado pedido o acontecimiento. El término se utiliza en áreas como la Administración de empresas, la Psicología o la Ingeniería eléctrica.

En algunos contextos, la palabra *feedback* puede significar respuesta o reacción. En este caso, el *feedback* puede ser positivo o negativo. Ejemplo: Presenté mi informe a los accionistas y el *feedback* fue muy positivo



Línea de Trabajo	Puntos pendientes/abiertos	Estado
Legal	• • •	Green
Financiero	• • •	Yellow
Recursos Humanos	• • •	Green
IT	• • •	Red

Figure 9. Cuadro visual de estado y puntos abiertos por Líneas de Actividad

Para el caso de listas de documentos en las que es importante gestionar la creación de todos y el paso por los diferentes estadios, es una buena práctica crear sistemas gráficos que permitan ver dicha evolución de un vistazo. Por ejemplo, el seguimiento de cartas para el traspaso contratos, puede mostrar el número de cartas en cada uno de los estados (ver Figura 10).

# Documentos	Objetivo	0- Iniciado	1- Carta Enviada	2- Visita al cliente	3- Consentimiento	4- Validación con Legal	5- Firma	% cumplimiento	Fecha límite
Total									

Figure 10. Seguimiento de envío de cartas de traspaso de contratos

Se podrían tomar como base, informes de la propia compañía y seleccionar los que mejor se adapten a las necesidades del proyecto. Pero siempre debe tener varias máximas:

- deben ser muy intuitivos y sencillo de leer.
- deben ser reutilizables por el PMO en la generación de presentaciones e informes par diferentes audiencias. Esto significa que los datos que posean deben ser una mezcla entre relevantes y detallados.
- deben ser “usables” por todos los involucrados en el proceso, luego su propósito, confección y uso deber ser común. De esta manera serán mucho más ricos al poder disponer de varias fuentes y verificaciones.

Finalmente y ya no tanto como máxima o característica del documento sino como operación con el mismo, estos informes deberán ser accesibles en todo momento y por todos los integrantes del proyecto (entorno restringido). El uso de repositorios de datos y herramientas de compartición de ficheros facilitará la gestión de las reuniones, compartición de actas, versionado y opinión sobre informes, etc.

## 5.6 FACTORES CRÍTICO DE ÉXITO

Tras el recorrido por todas las acciones que llevarían a la ejecución del proyecto (identificación de actores, pasos previos, creación del *modus operandi*, planificación y ejecución); sirvan estas líneas de pequeña reflexión, resumen y listado de consejos para aventureros, interesados o afectados por este mundo.

Se comenzará por un breve análisis sobre el propio concepto de *carve-out* empresarial. La escisión de una división o unidad de negocios constituye un reto mayor que muchas de las típicas operaciones de fusión o adquisición entre compañías. Son más complejas ya que en el modelo intervienen, no sólo los actores habituales, sino también internos a los que gestionar y con los que negociar, hitos que abordar, contratos a repartir, continuidad del negocio que asegurar, etc. Sin embargo, definitivamente vale la pena el esfuerzo extra que se invierte en su consecución exitosa.

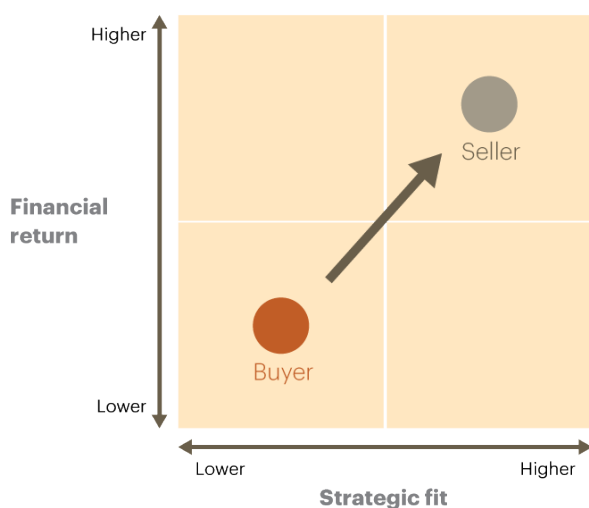
Los *carve-outs*, en términos económicos, pueden conducir a primas más bajas y mayores ganancias para los compradores, y aumento de la probabilidad de cerrar con éxito la operación para los vendedores. El entendimiento de las ventajas, sin embargo, requiere mirar más allá de los datos financieros para comprender los desafíos asociados a la transición.

Las escisiones son atractivas por varias razones, en los dos lados de la moneda:

- Para los compradores, suponen una mayor rentabilidad de la inversión, al tiempo que eliminan la necesidad de adquirir activos no estratégicos y líneas de negocio con el fin de obtener los bienes deseados.
  - Debido a este motivo las escisiones son típicamente el dominio de compradores estratégicos. Por lo general hay menos competencia entre los compradores financieros.
- Para los vendedores, un *carve-out* es una forma de gestionar las actividades de forma más eficaz.

Precisamente las diferencias existentes entre el comprador y el vendedor constituyen la razón por la que las escisiones funcionan. Sus diferentes necesidades y motivaciones encajan muy bien. Ambos obtienen exactamente lo que quieren. Las sinergias o atractivos estratégicos y el valor potencial son el reclamo para el comprador, mientras que los vendedores pueden utilizar la transacción para monetizar los activos de bajo rendimiento que precisamente se centran, de forma más estratégica, en las áreas que generan una mayor rentabilidad (ver Figura 11). Si bien, al tratarse de compradores estratégicos, podrían limitar la capacidad del vendedor para generar una oferta competitiva, este hecho reduce el campo a un conjunto de compradores viables, lo que aumenta la probabilidad de que un acuerdo exitoso.

**The asymmetry between buyer and seller is the reason carve-outs work so well**



Source: A.T. Kearney analysis

**Figure 11. Sinergias entre comprador y vendedor en un carve-out**

### 5.6.1 ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO (TSA)

Una vez interiorizadas las bondades del *carve-out*, un punto crítico sobre el que los pensamientos de un gestor deberán fijarse, son los acuerdos de nivel de servicio, **TSA**.

Emprendido el camino de la escisión, las dificultades del proceso se ven claramente reflejadas en la necesidad de establecer acuerdos, incluso una vez finalizado el proceso, de carácter temporal entre comprador y vendedor. Sobre todo necesarios para el comprador.

Funciones críticas de negocio que no son parte de la venta (por ejemplo, tecnologías de la información TI, recursos humanos y las cadenas de suministro) necesitan de soporte “postventa”. Como tal, el comprador en un *carve-out* (en última instancia, la propia empresa *carve-out*) requiere el apoyo post-trato por parte del vendedor (o viceversa), por un período finito de tiempo, en virtud de un acuerdo de servicios de transición (TSA). Los TSAs proporcionan el marco legal y contractual para la continuidad del negocio, hasta que el comprador puede integrar la adquisición en sus propias operaciones.

A menudo, la prisa por lograr un acuerdo eclipsa la necesidad de desarrollar un Plan de Escisión o transición adecuado. Sin un plan de este tipo, tanto compradores como vendedores corren el riesgo de fracasar en el proceso. La decepción por resultados pobres, los gastos imprevistos, las interrupciones del negocio, el retrasos de la integración, y la pérdida de clientes, por no mencionar el tiempo adicional tomado por los altos ejecutivos y otros para resolver los problemas que fácilmente podrían haber sido tratados con anterioridad, pueden causar graves trastornos e impacto en los objetivos iniciales de la operación.

El PMO deberá cerciorarse de que estos acuerdos y el plan para conseguirlos estén claramente definidos y de la misma manera se ejecuten, durante el proyecto de escisión y transición. Esto significa estar alineado con los objetivos y medios; definiendo claramente el destino que se quiere alcanzar y disponiendo de los recursos adecuados en la mesa de negociación.

Cuando los dos lados de la mesa, comprador y vendedor, empresa origen y nueva entidad (en transición/creación), se sientan a negociar las condiciones de servicio, las motivaciones son claramente diferentes. Y conviene que el PMO las tenga claras, ya que estará en el medio del “fuego cruzado” (ver Figura 12):

- Motivaciones del comprador:
  - Para los compradores (o la empresa *carve-out*), la continuidad del negocio es una prioridad. Garantizar que las funciones críticas se mantienen en su lugar hasta que se produzca la separación es vital para que la nueva compañía opere dentro de la normalidad que permite la situación.
  - Los compradores por lo general querrán requisitos de servicio generales e indicadores clave de rendimiento (KPI) rigurosos. Y sentarán negociadores astutos y con experiencia para tratar de extraer la mayor cantidad de servicios al menor coste posible (incluso gratis).

- Motivaciones del vendedor:
  - Para los vendedores, lo más urgente es lograr salir del período de transición lo más rápido posible.
  - En la mayoría de los casos, el vendedor no sólo tendrá como negocio proveer servicios de *outsourcing*<sup>15</sup> al comprador, por lo que querrá volver rápidamente a centrarse en la reestructuración de sus otros negocios. O puede darse el caso de que sí mantenga algún tipo acuerdo de servicio (por ejemplo infraestructura tecnológica) y busque la manera de depurar deficiencias en la confección de los contratos de servicio o simplemente mejorar las condiciones en su beneficio
  - Además los costes reales de la prestación de servicios compartidos son a menudo desconocidos, lo que lleva al vendedor a crearse expectativas erróneas o cuanto menos inexactas en cuanto a comisiones y márgenes de beneficio.

**In negotiations, buyers and sellers have different motives**

Seller's motives	Elements of TSA	Buyer's motives
Move beyond "outsourcing services"	Describe service and scope	Assure business continuity
Limit or exclude KPIs to minimize commitments	Develop standards of performance	Define KPIs to avoid transition risks
Exit TSA as soon as possible	Establish terms	Extend TSA as far as needed to ensure services
Cover costs; secure high fees and profits	Calculate service fees	Seek free-of-cost as part of transaction
Slant in favor of seller	Consider other elements: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Governance and disputes</li> <li>• Payment of costs</li> <li>• Termination and liability</li> <li>• Owners</li> </ul>	Slant in favor of buyer

Note: KPI is key performance indicator; TSA is transition services agreement.  
Source: A.T. Kearney analysis

**Figure 12. La importancia de los TSA para comprador y vendedor.**

<sup>15</sup> *Outsourcing*: La subcontratación, externalización (del neologismo inglés: outsourcing) es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil delega los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontrata, dedicada a la prestación de diferentes servicios especializados, por medio de un contrato. Para ello, estas últimas, pueden contratar sólo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos.

Unas simples reglas y pasos previos ayudarán a prevenir contratiempos:

- Definir con claridad la naturaleza de los servicios y retribuciones.

Lo que está escrito en el TSA definirá a lo que las compañías se comprometen durante la transición. Por lo tanto, la naturaleza de los servicios (por ejemplo mantenimiento de máquinas, gestión de servidores, etc) y los costos asociados se debe definir de forma clara y concisa. No se debe caer en el error de hacer definiciones a nivel funcional que pueden conducir rápidamente a la confusión una vez que se cierre el acuerdo (por ejemplo en las finanzas donde el nivel de detalle en cada tarea marca el coste de la misma).

- Establecer la base para los cálculos de costes.

En muchos casos, el vendedor no suele ser experto, ni siquiera conoce el negocio de proporcionar los servicios incluidos en cada TSA a terceros, por lo que costes de transacción son desconocidos (en forma y fondo). Así que la base para el cálculo de dichos elementos de coste, fijos y variables, y otros factores (por ejemplo espacio de oficina, uso de máquinas) también debe ser explícita.

- Establecer plazos razonables.

La duración de los acuerdos puede variar mucho de un caso a otro. Se puede caer incluso en el error del optimismo por una posible rapidez en la segregación. Será vital por lo tanto el realismo en la confección de los marcos temporales, no sólo para asegurar la continuidad del negocio, sino también para garantizar que el comprador no se arriesga en su integración y el vendedor es capaz de hacer planes adecuados en su reestructuración post-venta.

- Presentar estándares de desempeño realistas.

Pretender o exigir, durante las negociaciones, mayores niveles de servicio que los existentes es un error que a la postre se paga caro. Ambas partes deben tener en cuenta que en la mayoría de los casos, los niveles de servicio históricos son suficientes para sostener el negocio, y por lo general representan un justo equilibrio entre los costes y las necesidades de negocio reales. Cualquier otra expectativa deberá ser negociada y acordada por ambas partes. Para esto es fundamental el armado de la negociación en base a indicadores de servicio y rendimiento, *KPIs*. En caso de no estar disponibles, la recomendación para el comprador sería evaluar contra servicios referencia y reunirse con los propios empleados que dan el servicio para definir esos estándares o medidores.

Mientras se procede a la definición de los TSAs o al menos a vislumbrar por dónde pueden ir o cuáles pueden ser (ver Apartado 6.2.5), el PMO debe cerciorarse de tener a los actores adecuados sentados a la Mesa.

La gestión de la transición, por otro lado, requiere tanto estratégica como táctica, *know-how*<sup>16</sup>. Las cuestiones estratégicas tienen que ser abordadas, incluyendo qué servicios se van a gestionar internamente, cuáles se externalizarán, y cuál es la necesidad de que las relaciones entre comprador y vendedor perduren en el tiempo. Los elementos tácticos también deben ser resueltos para asegurar que la negociación de los TSAs no retrasa el acuerdo. ¿Quién va a reunir los requisitos y redactar el acuerdo? ¿Son los términos acordados, suficientes para evitar interrupciones en el negocio?

Y por último, señalar que Recursos Humanos y el personal de finanzas juegan un papel clave. Abordar los asuntos de personal, siempre es importante. Sin embargo, durante una transición pueden surgir problemas adicionales cuando una fuerza de trabajo está separada administrativamente, pero todavía realiza su antigua función. Es fácil imaginar la posible confusión: ¿Quién es el verdadero empleador? ¿Quién provee dirección? ¿Quién es responsable de las quejas y reclamaciones?

Estas y otras preguntas, junto con las principales tareas por acuerdo (ver Figura 13), deben ser dirigidas antes de la transición, mientras que los equipos de proyecto trabajan para asegurarse de que ambas partes tienen una comprensión clara de los honorarios, costos y factores de coste.

---

<sup>16</sup> El *Know-How* (del inglés saber-cómo) o Conocimiento Fundamental es expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).

#### Buyer and seller teams' "to-do" list for a smooth transition

<b>Deal team and project management office</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defines deal and transition services agreement (TSA) objectives</li> <li>• Facilitates business level negotiations</li> <li>• Manages cross-functional and cross-party activities</li> </ul>
<b>Legal team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drafts legal documents</li> <li>• Manages mark-up and revisions during negotiations</li> <li>• Advises on legal terms and overall risk management</li> </ul>
<b>Functional teams</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defines functional end-state objectives</li> <li>• Drafts service schedules and owns execution</li> <li>• Holds cross-party functional alignment discussions</li> </ul>
<b>Human resources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advises on all employee matters related to TSA</li> <li>• Instructs on union and employee contractual and non-contractual implications</li> </ul>
<b>Finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reviews fee and payment methods for each service</li> <li>• Defines and develops inter-company payment processing</li> </ul>

Source: A.T. Kearney analysis

**Figure 13. Tareas en la definición de los Support Function Agreements Intercompany**

## 5.6.2 EQUIPO Y COMUNICACIÓN

Otro punto a tener en cuenta como base para cimentar el éxito del *carve-out* es la creación o recomendación de un equipo de proyecto heterogéneo y con ascendencia sobre cada una de las líneas de trabajo. La presencia en *steering committee*<sup>17</sup> del proyecto de las cabezas responsables de cada línea, es decir, el responsable de legal (CLO), financiero (CFO), de tecnología (CIO), de compras (CPO), etc, permitirá generar el nivel de importancia necesario en muchas de las tareas. Evidentemente, estos perfiles pocas veces se involucrarán operativamente en las tareas del proyecto, pero sí le servirán al PMO como palancas desatascadoras en caso de surgir problemas, bloqueos o meros aceleradores.

El hecho de disponer de un equipo FUERTE dará al proyecto un halo de sponsorización importante. Como ya se ha comentado en varios puntos del documento, un *carve-out* además de ser un proyecto complicado de gestionar para el PMO, también lo es para la gente que lo rodea. Muchos profesionales deberán aparcarse su trabajo diario, aún ocasionando retrasos, para dar salida y respuesta a tareas relativas a la escisión. En este punto, contar con la sponsorización, no sólo de la alta dirección, sino también de los responsables de los departamentos implicados y que a la postre miden el rendimiento de dichos profesionales, siempre es un plus de motivación.

<sup>17</sup> *Steering Committee*: Comité Directivo



Unido a estos perfiles y como parte de la metodología personal del PMO, será también de suma ayuda la creación de directorios y niveles jerárquicos que regulen las relaciones y guíen cualquier hipotético flujo de consulta, petición, aprobación. Este punto, que podría tratarse como una matización más de la comunicación o gestión de la información, servirá de catalizador en caso de disensiones, malos entendidos o simples situaciones de indefinición.

### 5.6.3 PLAZOS Y DEPENDENCIAS TEMPORALES

En la ECO no sólo intervienen actores internos. Toda la planificación está salpicada de hitos e interacciones con otros grupos, entes, colaboradores, etc, de los que dependen tareas o parte de las mismas.

Es crucial, una vez definido el plan y al mismo tiempo que se comienzan las tareas en cada línea de trabajo, analizar con los expertos en dichas áreas, cuáles son las dependencias que se encuentran en el camino crítico de las tareas y en definitiva del proyecto:

- Plazos en las administraciones públicas (notario y registro mercantil).
- Tiempos necesarios de comunicación con empleados y sindicatos.
- Comunicación con clientes para el traspaso de contratos.
- Comunicación y registro de proveedores en los nuevos sistemas y procesos de compra.
- Validación de la nueva compañía en acuerdos marco y niveles de estandarización de servicio.
- Obtención de certificaciones de calidad y otras normativas.
- etc....

Todos estos eventos y muchos más (hay que tenerlos claros y ponerles una “estrella” en el Diagrama de Gantt<sup>18</sup> del proyecto) pueden provocar, si no se contemplan sus tiempos, retrasos en la consecución del proyecto. En muchos casos serán retrasos durante los que otras tareas podrían haber acabado. Y desgraciadamente las esperas para su finalización no responderán a nada, ni servirían para adelantar otros temas, puesto que escapan al control del PMO y al de la propia empresa. Son pura burocracia administrativa.

---

<sup>18</sup> El *diagrama de Gantt* es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

#### 5.6.4 PROCESOS

No es necesario “reinventar la rueda” en este punto. Muchas de las veces que se realiza un *carve-out* en una empresa, la parte saliente constituye en sí misma una unidad con procesos y mecanismos propios de una empresa (pero en pequeña escala). Será necesario, previo a afrontar tediosos procesos, estudiar bien lo que hay, reunirse con y escuchar a los expertos en el negocio.

De esta manera se ahorrará tiempo creando cosas que ya funcionan y que de otra manera se desperdiciaría pudiendo dedicarse a optimizarlas....

## 6. LÍNEAS DE TRABAJO

El proyecto, ya comentando desde la óptica funcional, se aterrizará en áreas de trabajo. El PMO, con una visión más global, debe ir chequeando la consecución de los hitos y fases descritas en los capítulos anteriores. Pero dada la complejidad del mismo y el elevado número de personas involucradas, de diferentes departamentos, se hace necesaria la diferenciación en trabajos por departamento y tareas dentro de los mismos.

Todas estas áreas irán abordando y generando sus propios entregables e hitos. El nexo de unión será el PMO y los foros de compartición: el Comité de seguimiento Global del proyecto y los subcomités por línea de trabajo.

Se enfocará la descripción de cada línea de actividad como una exposición de sus participantes, tareas y objetivos. Se repasarán los principales bloques de trabajo a abordar, para finalizar con las dependencias con otras líneas como punto de atención para el PMO.

Cada empresa, cada *carve-out*, cada departamento, son muy diferentes unos de otros y sería una osadía dar directrices estándar en cada línea. Esta sección pretende repasar las tareas más importantes y que, a la postre, impactarán en la segregación. En ningún caso se deberá entender como dogmático. Como se ha dicho con anterioridad, en el caso del trabajo directo con las líneas de actividad, el PMO debe apoyarse en los propios departamentos, sus responsables y colaboradores. Nadie como ellos sabrán lo que deben hacer, qué replicar, qué eliminar, dónde centrar esfuerzos, para montar un nuevo departamento con las mismas características y totalmente funcional en una nueva empresa. Ellos deberían confeccionar su propia planificación y el PMO hacerse cargo de su consecución facilitando todo lo que sea necesario dentro del proyecto.

## 6.1 GOBIERNO CORPORATIVO

Probablemente la línea de trabajo que más fácilmente, a priori, se pueda resolver (sólo implica “pintar unas cuantas cajas” para posteriormente colocar nombre en ellas). Pero puede convertirse en un “debe” durante todo el proyecto.

La línea de trabajo de Gobierno corporativo pretende:

- Definición clara de la nueva organización.
- Creación del modelo de negocio asociado (Modus Operandi, R&R y DoA).
- Definición y alineamiento, si procede, con las funciones globales entre empresa matriz y empresa ECO.

El *timing*, dentro del organigrama general, podría ubicarse al principio, en los dos primeros meses.

Para esta línea de trabajo será vital contar, por un lado con los sponsors del proyecto y por otro con la alta directiva, quienes tienen el suficiente conocimiento tanto para definir un nuevo organigrama como de negocio para buscar sinergias, duplicidades y áreas que ayuden o sean una potencial ventaja para la nueva empresa.

No es un eslabón crítico de la cadena, es más, es posible que se tarde en aclarar, debido a los múltiples intereses encontrados que se producirán. Pero sí se debe poner en contexto, y es labor del PMO hacerlo. Que se termine en tiempos es de vital importancia para la operativa natural de la empresa *carve-out*.

Muchos de los nombre que se pongan en ese organigrama se pueden fijar en otras fases del proyecto incluso (siempre antes de la firma de los papeles notariales en el caso de los máximos responsables y apoderados), pero si es importante conocer la estructura cuanto antes.

### 6.1.1 ORGANIZACIÓN

#### 6.1.1.1 NUEVOS ORGANIGRAMAS DE GOBIERNO

Como su propio nombre indica, la línea de trabajo de Gobierno Corporativo tiene como fin crear la estructura organizativa a nivel directivo, que permita a la nueva compañía un correcto funcionamiento cuando se acabe el proceso de escisión.

Esta nueva organización, además de poseer las estructuras que apliquen (cada empresa pone su propia firma en sus organigramas y maneras de ubicar a sus directivos), tendrá que contemplar casuísticas diversas:

- Los directivos pueden replicar sus roles entre la empresa *carve-out* y la empresa matriz. Este punto puede ser el más habitual en el caso de que las empresas mantengan su relación y en los primeros impases de la vida de la ECO. Apoyarse en la experiencia y conocimientos de profesionales que conocen el mercado, la actividad y más aún, que entienden profundamente el motivo del cambio y su origen, puede ser hasta productivo en muchos casos.
- Los directivos pasan de la empresa matriz a la nueva. En estos casos, el proceso deberá gestionarse por ambos sitios. Hay que hacer hueco en la nueva empresa y cubrir el que se deja en la antigua.
- Se incorporan nuevas figuras de gestión. A veces, fichar gente de fuera cuyo bagaje pueda ayudar al crecimiento del nuevo ente, puede ser diferenciador. No hay que olvidar la estrategia y el *modus operandi* que se hayan definido para la empresa *carve-out*. Si se pretende dar una imagen de cambio, de evolución o simplemente más especializada, igual merece la pena traer profesionales que hayan demostrado competencia en puestos similares.

En todos los casos el PMO será una figura meramente comunicativa, puesto que las atribuciones de nombramiento y coordinación de roles pertenecen a la directiva.

#### 6.1.1.2 R&R.

Al mismo tiempo que se definen las estructuras organizativas, también será necesario definir los roles de cada uno de los puestos y las responsabilidades que estos puestos tienen.

La nueva organización no funcionará de la misma manera que lo hacía cuando era un departamento, unidad o división dentro de la empresa matriz. Los directores de antaño, que ahora pueden ser directivos, o no, deben conocer hasta dónde llega su radio de acción y responsabilidad. Así que una vez definidas las cajas, antes de poner nombres en ellas, será necesario definir claramente los roles y responsabilidades de cada puesto:

- Cuál será el papel dentro de la organización.
- Qué ascendencia tendrá sobre qué departamentos.
- Cuáles serán sus responsabilidades.
- Qué objetivos tendrán sus posiciones.
- De qué medios cuentan para conseguirlos.

En muchos casos todas estas características se heredarán de los puestos ya existentes de la empresa matriz (simplemente replicando el perfil). Pero en otros, deberán ser creados.

Nuevamente el PMO hará de comunicador del resultado del proceso que llevará a cabo la alta directiva de la matriz.

#### **6.1.1.3 DOA**

Los parámetros de delegación de autoridad entre miembros de Comité Directivo y segundas líneas deberán volver a crearse para la nueva compañía. Tanto a nivel jerárquico (hecho que aplica sólo a la organización y no quiere de reflejo legal) como a nivel jurídico (a través de acción notarial en las escrituras de constitución de la propia empresa - Ver Apartado 6.3).

De la misma manera que en tareas anteriores, la confección de la DoA es labor de la dirección, con la colaboración del departamento legal. El PMO coordinará su ejecución en tiempos y su alineamiento con la línea de trabajo Legal (creación de la empresa, poderes notariales, etc).

### **6.1.2 ALINEAMIENTO R&R**

Dentro de la propia definición de Roles y Responsabilidades, es necesario hacer un aparte para aquellos en los que se mezclen intereses de ambas empresas (matriz y *carve-out*).

#### **6.1.2.1 GO TO MARKET**

Se deberá definir la manera de atacar el Mercado desde la óptica de alianza o competencia con la empresa matriz.

Una vez decido el *carve-out* y el valor que pone en el mercado a la nueva empresa, se deberá definir qué política se adopta y por tanto cómo se plantean las organizaciones, entre la empresa *carve-out* y la empresa matriz a la hora de ofrecer productos y servicios a los clientes. Aquí se podrán dar varias casuísticas en base a la naturaleza del *carve-out* y su fin:

- Si la empresa *carve-out* es vendida por completo a otra u otros, y la empresa matriz no conserva propiedad, la actitud podrá ser de:
  - Competencia, si se dedican a lo mismo.
  - Actividades completamente distintas. En la mayor parte de los casos en los que una empresa segrega una actividad a través de un *carve-out*, dicha

actividad queda fuera de su razón social y por lo tanto no debería desempeñarla (ver Apartado 6.3). En teoría.

- Alianza estratégica en caso de pre-acuerdo para atacar el mercado.
- Si la empresa *carve-out* se mantiene dentro del radio de control de la empresa matriz, la estrategia *GoToMarket*<sup>19</sup> puede ser totalmente diferente. Puede ir mucho más allá de una alianza puesto que se pueden adoptar decisiones en las que los recursos de gestión y otras funciones sean compartidas. Incluso componer servicios nuevos de manera conjunta.

### 6.1.2.2 MODELO DE DELIVERY

De la misma manera que se plantean acciones de venta y posicionamiento de mercado, también se deberán plantear las futuras situaciones en el desarrollo y producción de proyectos, productos y servicios.

Es este particular se analizará la capacidad que tiene la empresa *carve-out* de hacer lo que hacía como unidad o división dentro de la empresa matriz, ahora como un ente sólo. Los modelos organizativos para proyectos y unidades productivas podrán ser algo diferentes si se plantean en modo cooperativo o *stand-alone*.

En caso de usar unidades que dan servicio y soporte genérico (por ejemplo infraestructuras HW para proyecto), se deberá valorar, por un lado la creación de servicios paralelos en la empresa *carve-out*, y por otro las organizaciones que los van a gobernar.

### 6.1.2.3 NUEVO MODELO DE SOPORTE DE FUNCIONES ESPECÍFICAS

Y para completar el círculo “organizativo”, también se hará una revisión a los perfiles, roles y responsabilidades de todas las funciones que dan soporte a la actividad diaria de la compañía.

- Legal.
- Financiero.
- Recursos Humanos.
- Compras.
- TI.
- Marketing y Comunicación.

---

<sup>19</sup> El “Go To Market” u orientación al mercado, es una estrategia de negocio cuyo objetivo principal es generar una ventaja competitiva y ganar en el mercado en que compite logrando que la propuesta de valor suceda en el punto de venta como fue planeada.

- Otras funciones: Innovación, Calidad y Riesgos, M&A, Alta Dirección, Ventas.

En todos estos casos, se deberá tomar decisiones sobre la replicación de funciones y por lo tanto nuevas estructuras para dichas funciones o departamentos en la empresa *carve-out*, o por el contrario llegar a acuerdos de niveles de soporte, usando dichos servicios desde la empresa matriz.

### 6.1.3 DEPENDENCIAS

Para la consecución de las tareas de la línea de trabajo de Gobierno Corporativo tendrán que tenerse en cuenta dependencias con las siguientes líneas:

- Operaciones: puesto que los acuerdos de niveles de soporte deberán ser gestionados o acordados por esta línea.
- Recursos humanos: la asignación de roles y responsabilidades a perfiles o recursos es labor de este departamento.

Habrán tareas dentro de esta línea que se compartirán con otras mediante equipos mixtos.

## 6.2 OPERACIONES

El objetivo de esta línea de trabajo es diseñar, crear y dejar completamente funcionales todos los procesos que definen la nueva empresa. Básicamente se asegurará de su funcionamiento y operatividad desde el momento de su puesta en funcionamiento oficial.

En este apartado se hará un recorrido por los siguientes puntos para asegurar dichos objetivos:

- Definición del Modus Operandi y de la organización: este punto es importante porque define las reglas del juego en cuanto a relaciones interprofesionales, gestión de departamentos, gestión de proyectos, etc.
- Definición y organización del portfolio, desarrollo de producto y marketing: roadmap del producto y las estructuras de gobierno entre marketing y ventas.
- Definición y organización de las estructuras de ventas y desarrollo de negocio: estructuras de venta, gestión de cuentas, enfoque de ofertas, desarrollo de negocio, etc.



- Definición del modelo de delivery (desarrollo de proyectos, productos y servicios).
- Definición de las funciones de soporte y sus modelos de colaboración (TSA & SLA)
- Actualización de procesos y herramientas.

Se podría decir, que la definición de los procesos desde la preventa, con su fase previa en el desarrollo del producto y del *offering*, hasta la venta y posterior operación, entra dentro del alcance de la línea de trabajo de operaciones. Su tarea posterior será la de velar porque todo funcione correctamente, luego su papel en este momento del proyecto es fundamental.

### 6.2.1 MODUS OPERANDI Y ORGANIZATIVO

Todas las estructuras organizativas y las normas que regirán las relaciones entre todos los profesionales de la ECO, son definidas por la Alta Directiva casi desde el comienzo del proyecto, y son adoptadas por la organización de la empresa *carve-out* una vez lanzada.

El grupo que las aterriza, es el de operaciones. Este grupo, con el Director de Operaciones al frente, participarán en la definición de:

- Principios y modelo de Gobierno.

Las nuevas estructuras tendrán unas características concretas en cuanto a modelos de gobierno. Se definirán los perfiles y su ascendencia de tal manera que las relaciones entre todos los profesionales de la plantilla estén claras. De la misma manera se deberán definir las atribuciones o responsabilidades, esta vez en base a los organigramas definidos por la Dirección y Recursos Humanos.

- Modelos organizativos de ventas y desarrollo de negocio.

Dependiendo de la estructura previa, será necesario definir organizaciones para las áreas comerciales y preventa. Se contempla en la fase de operaciones, porque a menudo, estas organizaciones quedan un poco separadas de la mecánica habitual de la empresa. Incluso fuera de los habituales principios y modelos de gobierno.

- Modelos organizativos del *delivery*.

Las estructuras de los equipos de producto, desarrollo de proyecto y servicio, requerirán también definiciones claras, tanto de organigramas funcionales, como jerárquicos.

- Modelos organizativos de unidades de soporte (*support functions*).

En el caso especial de las funciones de soporte, es necesario hacer un análisis de la necesidad de gobierno o simplemente gestión de servicio. Funciones como la legal, compras, recursos humanos o marketing, pueden ser susceptibles de:

- ser subcontratadas a la empresa matriz (en tal caso el modelo de gobierno sería el que rige a cualquier contrato de servicios),
- o ser creadas dentro de la nueva organización. En este caso habría que plantear nuevos modelos organizativos para estas funciones y reglas de gobierno para la gestión de su relación con el resto de departamentos.

Esta línea de trabajo deberá cerciorarse de que todas estas estructuras estén creadas o en proceso de creación durante el proyecto.

## 6.2.2 PORTFOLIO DE PRODUCTO, DESARROLLO Y VENTA

Es importante dejar claro qué, cómo y con qué herramientas, se va a vender desde el primer minuto. Una vez finalizado el proyecto como tal, hay que tener muy claro que la actividad ni mucho menos va a parar. Las fuerzas de venta y desarrollo de negocio seguirán ejerciendo su labor y para ello necesitarán toda la estructura operativa que previo al *carve-out* disponían, pero adaptada a las nuevas circunstancias.

Para ello, desde operaciones, durante el proyecto y en relación a estas actividades pre-productivas, se deberán cubrir las siguientes tareas:

- Nuevo Roadmap de producto.

Unido a lo que se va a vender, están los tiempos de venta. Es evidente que cualquier cambio en la estructura organizativa y en la producción de SW, servicios, etc. que se vayan a comercializar (ver Apartado 6.2.4), afectará al tiempo de salida de dichos activos al mercado. Si antes, para crear un *sw* por ejemplo, hacía falta la interacción de equipos de desarrollo (pertenecientes a la unidad *carve-out*), soporte técnico (perteneciente a otra unidad de la empresa matriz) y proveedores de licencias; esta cadena y el tiempo que tardaba en sacar el producto, probablemente cambie. Será necesario analizar las diferentes

cadenas de producción, identificar los puntos críticos y crear *roadmaps* de producto adecuados a las nuevas circunstancias.

- Modelo de delivery de la nueva empresa.

De la misma manera, una vez vendido un proyecto, producto o servicio, es evidente que hay que analizar cómo se entrega, se opera o se mantiene en la fase post-producción. Antes se tuvieron que revisar los eslabones que no dependían directamente de la ECO, en el estudio del roadmap del producto, ahora se deberá hacer lo propio con el servicio postventa. Entiéndase como servicio postventa:

- Mantenimiento correctivo.
- Mantenimiento adaptativo y evolutivo.
- Servicio y operación completa o parcial (*modo outsourcing*).
- Garantías.
- Parches y paquetes evolutivos fuera de contrato.
- Etc.

- Nueva organización Producto-Portfolio-Marketing.

Este punto es un poco extraño si no se contextualiza. No consisten en la creación de más estructuras, ni en la incorporación de más recursos. Operaciones deberá cerciorarse de que queden bien definidos los modelos de alineamiento del trabajo y tareas entre las áreas de desarrollo de producto, portfolio y marketing. Es decir, las personas que van a montar la estructura de venta del producto y su portfolio, deben estar completamente alineadas tanto con los responsables de sus desarrollo real (jefes de proyecto, divisiones de desarrollo, etc), como con los que van a crear el material de venta que lo posicionará en el mercado de la mano de los comerciales. Esta alineación es vital. Cualquier desajuste provocaría fisuras muy visibles para el mercado, que generarían dudas sobre la robustez incluso del proyecto de empresa (por ejemplo, que se venda sw con tiempos de puesta en producción erróneos, que se desconozcan los nuevos tiempos de garantía del sw-porque se ha cambiado de proveedor de licenciamiento-, o que el material de marketing siga vendiendo características del producto *pre-carve-out*).

- Operaciones de Marketing.

También la definición de los planes de marketing en cuanto a tiempos de creación, lanzamiento y seguimiento, es tarea del área de operaciones, aunque a grandes rasgos y con la estrecha colaboración del departamento de marketing.

Crear una planificación de cuándo se van a tener los activos listos para ser lanzados al mercado y cuándo podrán publicitarse, es parte responsabilidad de operaciones que facilita la información y de marketing quien adapta sus recursos para dar respuesta a esos tiempos. De la misma manera y dentro de esta planificación se definirán los KPIs y el modelo control para evaluar los resultados de las campañas y acciones de marketing (número de impactos, contactos o leads realizados, oportunidades generadas por acción o campaña, proyectos ganados, ingresos generados directa o indirectamente por campaña, etc).

- Operaciones para la venta.

Finalmente se recogerán los materiales que habilitarán a los comerciales para salir a vender con la nueva “gorra” desde el primer segundo en que la empresa esté operativa (incluso antes, como una introducción para los clientes de lo que podrán esperar en el futuro cercano). Estos materiales son:

- Pack para el día 1: es importante crear un pack de introducción de la nueva compañía *carve-out*. En ella se verá el nombre y logo definitivos, la visión, la misión, y los principales objetivos y motivos de su nacimiento. Servirá como tarjeta de presentación e inicio de relaciones con antiguos y nuevos clientes.
- Material standard: pack con todas las presentaciones y *brochures* que los comerciales necesiten para vender y mostrar los nuevos productos. Estos materiales deberán estar adaptados al nuevo *branding*<sup>20</sup> y cumplir con los baremos fijados por operaciones en torno a las fases de desarrollo de producto y portfolio (comentado con anterioridad).
- Portal y repositorios de información: también será de mucha utilidad disponer de un repositorio de información donde colocar toda la documentación nueva y que esté a disposición de la fuerza comercial. En esta línea los portales corporativos cumplen con esta función, además de construir una base de conocimiento colectivo muy útil.
- Formación y lanzamiento: y por último es indispensable no dejar pasar la oportunidad de dar formación a toda la fuerza comercial y de desarrollo de negocio sobre la nueva empresa, productos, servicios, organización, etc. Esta formación se deberá planificar desde operaciones y será de obligado

---

<sup>20</sup> *Branding*: La noción de branding permite referirse al proceso de construcción de una marca. Se trata, por lo tanto, de la estrategia a seguir para gestionar los activos vinculados, ya sea de manera directa o indirecta, a un nombre comercial y su correspondiente logotipo o símbolo.

cumplimiento. Con ella se conseguirá que todo el personal salga, no sólo con las ideas más claras de lo que la ECO ofrece, sino también con el discurso homogéneo y alineado con la estrategia inicial. Participarán, por tanto en la generación de dicha formación, la Dirección de Proyecto, junto con los responsables de cada línea involucrada.

### 6.2.3 DESARROLLO DE NEGOCIO Y VENTAS

Un área específica dentro de las operaciones es la venta: desarrollo de negocio y ventas. Se entiende por desarrollo de negocio y venta a los profesionales encargados tanto de la venta, como del soporte a la misma en su fase previa (generación de portfolio, búsqueda de sinergias con la compañía matriz y otros partners, análisis de mercado y competencia, etc) y del apoyo en la respuesta a las solicitudes de oferta por parte de cliente. La línea de trabajo de operaciones tendrá unas tareas específicas para cubrir las necesidades específicas de estos profesionales en el *carve-out*:

- Listado de perfiles al frente y en la tarea de definición del Porfolio, Desarrollo de producto y Venta: estos profesionales, en muchos casos pueden ser los más complicados de localizar en una operación de *carve-out*. Si bien cuando se crea una compañía desde cero, los roles están claros y la búsqueda de recursos es evidente. Cuando se trata de escindir una actividad dentro de una compañía, muchos de estos roles que ahora resultan específicos, no lo eran en el momento de pertenecer a la empresa matriz. Aquí se plantearán varios caminos:
  - ¿Seleccionar un equipo de dentro de la empresa matriz e incorporarlo como recursos indirectos en la ECO? Esto, que implicaría unos costes indirectos asociados a las condiciones salariales de los recursos incorporados, se incluiría como una tarea más dentro de las correspondientes a RRHH
  - ¿Seleccionar un equipo de dentro de la empresa matriz y trabajar con él en modo función de soporte? En este caso el servicio y condiciones, quedarían acotados por el/los acuerdos de nivel de servicio o funciones de soporte (ver Apartado 6.2.5.1)
  - ¿Incorporar un equipo mediante una selección desde fuera de la compañía? Si bien puede ser la solución más rápida, puesto que no depende de la “opinión” de más actores que los propios gestores de la ECO, en primera instancia es la más desaconsejable. La nueva empresa necesita el máximo conocimiento del negocio concreto, desde el primer segundo. Los profesionales que se incorporen desde fuera a cualquier nivel, deberían

hacerlo en el momento en que los procesos estén asentados y su aporte de valor sea plausible.

- Nominación y negociación de personal desarrollo de negocio y ventas: básicamente, ponerles nombre a todos los perfiles definidos y en base a la estrategia adoptada con anterioridad.
- Adaptación de la estructura a las nuevas necesidades: es posible que dados los cambios organizativos, de producto y portfolio, incluso de aterrizaje en el mercado, las organizaciones de desarrollo de negocio y ventas deban ser adaptadas: líneas de trabajo o *delivery* diferentes, nuevas diferenciaciones por mercado, etc...
- Selección o incorporación de personal de ventas asociado/localizado en cliente.
- Nuevos esquemas de incentivos: una vez definidos los roles, y las personas (se asume que también negociadas las condiciones laborales de partida), el siguiente paso es crear unas normas de venta cruzada por la que los comerciales obtengan incentivos o retribución de alguna manera, en caso de vender activos de las compañías con las que tienen o han tenido relación. Este concepto se denomina “*double booking*”. Es muy posible que la empresa *carve-out* siga soportando gran parte de su actividad comercial en la cartera de clientes de la empresa matriz. Esto es natural. Antes vivía de dicha cartera y ahora sería una locura que los comerciales comenzaran con una lista vacía, en lo que a cartera de clientes se refiere. Pues bien, utilizando dicha cartera de clientes como base, en muchos casos se pueden producir situaciones en las que comerciales o fuerza de ventas que pertenezcan a la empresa matriz, identifiquen oportunidades objetivo para la empresa *careve-out*. Y viceversa. Los comerciales no pueden estar en todas las cuentas a la vez y esta colaboración puede ser hasta beneficiosa para ambas compañías. En estos casos, dichos profesionales deberán percibir que dicha colaboración es remunerada mediante mecanismos de *double booking* que les aporte beneficios en alguna manera si obtienen ingresos, aunque sea por negocio para una empresa que no es “la suya”.
- También se revisarán los mecanismos de análisis y revisión de los planes de cuentas, seguimiento del *funnel* o *pipe* de ventas y control de OE de la compañía. Estos procesos pre-venta o de análisis de cartera son muy importantes en el ciclo productivo de cualquier compañía:
  - Los planes de cuenta reflejan el conocimiento de la cuenta, el análisis de su situación, las necesidades que a juicio del departamento comercial tiene y las acciones que se van a tomar para responder a dichas necesidades. Son planes

anuales (incluso semestrales) y pretenden ser hojas de ruta consensuadas entre ventas (función comercial y de relación con el cliente), desarrollo de negocio (función estratégica y de conocimiento del mercado, producto y competencia) y operaciones (conocimiento de *delivery* y ciclo de producto).

- Hay estadísticas que dicen que sólo un 10% de las oportunidades que se catalogan como posibles, pasan a ser factibles y luego reales, es decir, se convierten en contratos. Si se tiene en cuenta esto, de cada 100 millones de euros en posibles oportunidades contempladas en su *funnel* de ventas, la empresa debería contar con 10 para sus presupuestos. Es decir, para soportar una estructura de costes de 10, se necesita como mínimo, un volumen de 100 (más margen) en oportunidades, en Order Entry (OE). Por eso el pipe, *funnel* o *embudo de ventas* es tan importante y se considera casi el pulmón de las compañías: todas las oportunidades con su porcentaje estimado de consecución que tiene la compañía en cartera. Para la nueva empresa *carve-out*, será necesario revisar los procesos de revisión de este dato para tener un control y seguimiento muy estrechos.
- Revisión de los procesos de aprobación de ofertas: por último, en la fase de confección y entrega de oferta al cliente, se tendrán que revisar todos los procesos de revisión y aprobación de precios y documento (niveles de aprobación, comités de revisión de oferta, etc). Este, junto con otros procesos de control y seguimiento, servirán para seguir lanzando mensajes coherentes al mercado.

## 6.2.4 DESARROLLO Y OPERACIONES

En el caso del personal de producción es importante destacar que si una compañía se segrega para separar una actividad, es normal pensar que todas las personas dedicadas a la misma, y en el caso de la producción está claro, serán traspasadas a dicha actividad.

Por lo tanto en esta sub-tarea queda por destacar los siguientes apartados:

- Nominación, negociación y traspaso de personal de desarrollo y producto: puede ser tan sencillo o tan complicado como quiera plantearse. Dependiendo de la modalidad de segregación, dicho traspaso puede resultar automático y carente de más gestión que una simple carta de comunicación adjuntando la novación<sup>21</sup> del contrato (ver Apartado 6.4.4).

---

<sup>21</sup> *Novación*: la novación objetiva es un contrato mediante el cual la parte extingue la obligación originaria sustituyendo ésta con una nueva obligación con objeto o título diverso.



- Listado de contratos a ser traspasados: operaciones, en muchos casos albacea de los contratos con los clientes, tendrá como tarea, la recopilación de dichos contratos, junto con el departamento legal, negociar con los clientes (muchos de ellos pueden ser acuerdos de ampliación de servicio, condiciones de mantenimiento, garantías, etc., directamente negociadas con los *Service Delivery Managers*<sup>22</sup>), entregar cartas de traspaso, revisar implicaciones legales, etc. (ver Apartado 6.3.3).
- Y finalmente quedará por hacer el repaso y listado de medios de producción y activos impactados por la segregación y su posterior distribución. Contrato por contrato, ya que se parte de una situación en la que todo los activos pertenecían a la empresa matriz, se deberá repasar cuáles formarán parte del balance de la ECO y cuáles deberán ser adoptadas como un activo en “alquiler”.

### 6.2.5 ACUERDOS DE SOPORTE Y NIVELES DE SERVICIO

Un *Acuerdo de Soporte* o *Nivel de Servicio* (*Support Function Agreement/TSA/SLA*) bien elaborado, es una hoja de ruta que guía a ambas partes desde el cierre de un acuerdo para la separación de las operaciones. Sin embargo, para que cualquier hoja de ruta sea eficaz, es necesario saber el destino. Antes de que las partes puedan elaborar un plan de transición, varias áreas clave deben abordarse y las siguientes preguntas ser contestadas:

- Empleados: ¿Qué empleados son vitales para la ejecución de los negocios a largo plazo? ¿Hay empleados críticos que deberían ser tratados específicamente en el acuerdo? ¿Qué vacíos deben llenarse y cuánto tiempo va a tomar?
- Activos: ¿Qué activos realmente pertenecen a la empresa *carve-out*, y qué debe permanecer en la empresa matriz? ¿Dónde está la separación?
- Servicios: ¿Qué servicios tiene que proporcionar la empresa matriz a través de la transición? ¿Tiene obligación de prestar servicios a la empresa *carve-out*? ¿Qué empleados o activos apoyarán estos servicios?
- “*Financials*”: simulación de los estados financieros de una representación verdadera de la unidad de negocio escindida, de cómo se llevaría a cabo su actividad de manera independiente.

---

<sup>22</sup> *Service Delivery Managers*: profesionales dentro del departamento de operaciones responsables de la operación del contrato para uno o varios clientes. En muchos casos son los encargados de cualquier modificación de los mismos (ampliaciones, modificaciones, subrogaciones, etc).



La respuesta a estas preguntas requiere una comprensión de las prácticas de negocio a niveles más profundos de lo que tiene lugar en un típico proceso *due diligence*. Si bien los plazos y la presión ajustados hacen que sea fácil pasar por alto los detalles, para llegar al estado final se requiere saber todo acerca de todo.

Se diferenciarán dos tipos de acuerdos en función de los actores que intervienen y por lo tanto las tareas a realizar para llevarlos a su consecución:

- Intercompany Support Function Agreements.

En estos casos las dos partes serán por un lado la empresa matriz que prestará servicios a la otra parte que es la empresa *carve-out*. Estos servicios redundarán las funciones de soporte y estructura que mantienen la parte “back” de una compañía operativa: recursos humanos, compras, TI, mantenimiento e infraestructuras, legal, fiscal, marketing, etc.

- TSA/SLAs sobre contratos con cliente.

Los acuerdos de nivel de servicio con el cliente, que si bien deben ser revisados con el propio cliente (aunque no deberían ser modificados atendiendo a los mismos servicios), pueden ser objeto de revisión también con proveedores de la parte del servicio que quede fuera del *carve-out* (por ejemplo, la empresa matriz).

A continuación, un paso más en la descripción de cada uno de los acuerdos mencionados.

#### **6.2.5.1 INTERCOMPANY SUPPORT FUNCTION AGREEMENTS**

En la definición de unos Acuerdos de Funciones de Soporte o *Support Function Agreements*, primeramente se debe hacer una recapitulación de las unidades de soporte o funciones que se usan y cuáles de ellas se puede o interesa replicar dentro de la empresa *carve-out*. Estas son algunas de las funciones de soporte que se puede encontrar en cualquier proceso de escisión:

- Comunicación y Marketing.
- Financiero.
- Housing&Facilities.
- Recursos Humanos.
- TI.
- Legal.

- Compras.
- Calidad.
- General Management.
- Innovación.
- M&A.
- Ventas.

Posteriormente se hará una pre-selección del personal a trasladar, en caso de tomar la decisión de replicar la unidad de soporte dentro de la estructura de la ECO.

Finalmente y con esta información y la confección de simulaciones económicas que ayuden a evaluar la viabilidad o no de incorporar dichas funciones de soporte, se tomarán las decisiones oportunas.

La formalización de estas relaciones y servicios entre la nueva empresa y la compañía matriz se plasmará en una serie de documentos, a confeccionar por el departamento legal dentro de la línea correspondiente del *carve-out*, (ver Apartado 6.3.3). Estos documentos tendrán las siguientes características:

- Declaración de las partes intervinientes en el acuerdo.
- Definición clara de los servicios que se van a prestar por una parte y su medición por la contra parte.
- Declaración, si procede, de las personas involucradas en el servicio.
- Definición de los costes del servicio: estos costes, en función de la tipología de la función y el servicio en sí, podrán construirse de muy diversas maneras:
  - Coste fijo.
  - Coste variable: dependiendo de factores relativos al propio servicio:
    - Porcentual en función a los ingresos de la compañía (por ejemplo para el caso de General Management o de la función de ventas).
    - Variable en virtud del uso de la función (se paga por el uso, por ejemplo en el caso del marketing y la realización de eventos).
    - Variable en función del uso número de empleados y el uso de cada recurso (por ejemplo, las licencias de *software* usadas en las máquinas de sobremesa y portátiles).
    - Etc.

### 6.2.5.2 TSA/SLA SOBRE CONTRATOS CON CLIENTE

Por otro lado y aunque correspondan a una categoría muy parecida a los mencionados en el capítulo anterior, los acuerdos de nivel de servicio sobre contrato con clientes requieren una especial atención.

En este caso, ya se ha comentado en los Factores Críticos de Éxito del proyecto (Ver Apartado 5.6.1), puede ser que parte de los servicios que se estuvieran dando en un cliente, dentro de la actividad que se está segregando, corrieran al cargo de otras unidades de la empresa matriz.

Este punto puede a priori parecer sencillo de tratar: *“como el servicio sigue siendo proporcionado por la empresa matriz (y no es otra ajena), esta seguirá cobrando lo mismo y el servicio será el mismo”*. Nada más alejado de la realidad.

Al cambiar el centro de ingreso de una empresa a otra, el coste para la empresa matriz de invertir recursos en el servicio, no se traduce en un ingreso directo. Si mantuviera el servicio de la misma manera (dependiendo de las circunstancias) podría hasta perder dinero.

El resultado, tal y como se dijo en el mencionado apartado, es que habrá que negociar duramente y contrato por contrato estos servicios. Véanse las posibles casuísticas para entender las diferentes posiciones de negociación:

- Negociación en la que la unidad de la empresa matriz trabajaba como una unidad de coste en el proyecto en cuestión.

Esto significa que ahora, en un nuevo escenario, los costes no van a ser cubiertos con ningún tipo de beneficio para el ente que soporta a esa unidad, luego su postura será la de incrementar el coste de sus servicio y convertirse en un centro de beneficios para ese proyecto, es decir, coste + margen. La ECO, por lo tanto, tendrá que negociar ese margen (entendiendo mismo alcance de servicio).

- Negociación en la que la unidad de la empresa matriz trabajaba como una unidad de beneficio en el proyecto en cuestión.

Esto significa que en antiguo escenario la unidad probablemente trabajara por debajo del precio de venta a otros clientes y por encima de sus costes, es decir, precio de venta – margen. Ahora querrá adaptar ese margen que perdía por operar con una unidad de “la casa”, a un precio lo más cercano al precio de venta de mercado. La ECO buscará en este caso, condiciones ventajosas en el acuerdo, puesto que pasa a ser cliente, pero “cercano”.

Es muy importante para el PMO poner estas negociaciones en liza lo antes posible. Son procesos largos, duros y sobre los que va a haber mucha tensión. En cuanto haya

indicadores de bloqueos o posibilidad de ruptura de negociación, se recomienda escalar hasta los niveles que aplique, partiendo por Comité de Dirección del Proyecto.

## 6.2.6 PROCESOS Y HERRAMIENTAS

Por último y casi a la vez que el resto de tareas, operaciones deberá hacer una revisión y actualización completas de todas las herramientas específicas para cada uno de los grupos operacionales:

- Herramientas y procesos de Ventas: seguimiento de oportunidades, gestión del pipe, control de visitas, herramientas de gestión de objetivos, CRM, etc
- Marketing: gestores de campañas comerciales y de marketing, repositorios multimedia, etc.
- Desarrollo y operaciones de proyecto: herramientas de control y seguimiento de proyectos, versionado, arquitecturas, software de licenciamiento, metodologías de desarrollo, metodologías y estándares de calidad, etc.
- Reporting: sistemas de informes propios o heredados de la empresa matriz, indicadores, etc.
- Master data y bases de datos: bases de datos maestras, gestión del conocimiento en los diferentes departamentos, herramientas de compartición de archivos y contenido, gestores documentales, etc.

## 6.2.7 DEPENDENCIAS

Para la consecución de las tareas de la línea de trabajo de Operaciones, tendrán que tenerse en cuenta dependencias con las siguientes líneas:

- Gobierno corporativo: puesto que del mismo dependen muchas de las directrices que harán tomar diversos rumbos en este departamento (por ejemplos los organigramas, las estructuras de costes en las funciones de soporte, las decisiones sobre las unidades y su participación en los proyectos mixtos, etc).
- Funciones de soporte: en realidad, se mezcla con todas las líneas de actividad que se mencionan en este documento. Todas ellas son funciones de soporte y todas ellas se verían reflejadas llegado el caso en un acuerdo de nivel de servicio.

Habrà tareas dentro de esta línea que se compartirán con otras mediante equipos mixtos.

## 6.3 LEGAL

La línea de trabajo legal es una de las más importantes del proceso de segregación. Sus dos objetivos principales son: creación legal de la nueva compañía y traspaso de contratos y activos. Como consejo para el PMO, esta línea, al igual que la financiera y fiscal, es extremadamente dependiente del conocimiento de los profesionales que llevan las tareas relacionadas, en este caso la asesoría jurídica. Por ello el valor que aportará el PMO en esta línea será meramente consultivo del estado de los procesos (que en muchos casos se dilatarán) y de reporte al Comité de Dirección del Proyecto.

Se explica a continuación el contexto legal, para España, de la operación, a fin de servir de conocimiento para el PMO.

Según la Ley 3/2009, de 3 de abril, sobre modificaciones estructurales de las sociedades mercantiles (en adelante, LMESM) reconoce tres clases de escisión:

- Escisión total: cuando se extingue una sociedad, con división de todo su patrimonio en dos o más partes, cada una de las cuales se transmite en bloque por sucesión universal a una sociedad de nueva creación o es absorbida por una sociedad ya existente, recibiendo los socios de la escindida un número de acciones o participaciones de las sociedades beneficiarias proporcional a su respectiva participación en la sociedad que se escinde (art. 69 LME).
- Escisión parcial: se caracteriza por el traspaso en bloque por sucesión universal de una o varias partes del patrimonio de una sociedad, cada una de las cuales debe formar una unidad económica, a una o varias sociedades de nueva creación o previamente existentes, recibiendo los socios de la sociedad que se escinde un número de acciones o participaciones de las sociedades beneficiarias proporcional a su respectiva participación en la sociedad que se escinde y reduciendo ésta el capital en la medida necesaria (art. 70 LME).
- Segregación: consiste en el traspaso en bloque por sucesión universal de una o varias partes del patrimonio de una sociedad, cada una de la cuales forme una unidad económica, a una o varias sociedades, recibiendo a cambio la sociedad segregada acciones, participaciones o cuotas de las sociedades beneficiarias (art. 71 LME). A través de esta modalidad de escisión se legaliza y da respuesta a los problemas jurídicos que planteaba una operación frecuente en la práctica, conocida como aportación de rama de actividad.

La diferencia entre escisión total y escisión parcial reside en que en la primera se produce la extinción de la sociedad escindida y no es necesario que cada una de las partes del patrimonio que se transmiten constituya una unidad económica. La segregación se diferencia de las anteriores modalidades de escisión porque es la propia sociedad segregada o escindida y no sus socios, la que recibe las acciones o participaciones en la sociedad beneficiaria.

Tanto en el caso de la segregación como en el de la escisión parcial, la parte del patrimonio que se segregue para ser aportado deberá formar, una “unidad económica”, expresión cuya interpretación no resulta en absoluto sencilla a la luz del silencio legal. Aunque no parece que deba tratarse, siempre y en todo caso, de una empresa, sí es necesario que se trate de una parte de ella que pueda ser objeto de explotación o, al menos, de un conjunto patrimonial dotado de una cierta homogeneidad o congruencia.

Distinta de la escisión es la transmisión en bloque por una sociedad de su patrimonio a otra sociedad de nueva creación, recibiendo a cambio todas las acciones o participaciones de la sociedad beneficiaria, sin que se extinga la sociedad transmitente (art. 72 LME). Se trata, básicamente, de operaciones de filialización o conversión de sociedades operativas en sociedades holding. La proximidad entre esta figura y la escisión hace que incluso la ley le extienda las normas de la escisión.

### **6.3.1 CREACIÓN DE LA NUEVA COMPAÑÍA**

En todo el proceso de creación de una nueva compañía se atraviesan una serie de fases que deben estar muy claras. Todas estas fases tienen unos tiempos de consecución que en muchos momentos no dependen de la operatividad del equipo de proyecto, sino por ejemplo de la rapidez que tenga el registro en elevar a público las escrituras, o la fecha en la que se pueda concertar cita con el notario, etc. Todos estos tiempos se deben tener en cuenta en la planificación.

La recomendación para el PMO es sentarse con el equipo del departamento jurídico que va a gestionar la creación de la nueva compañía y revisar paso por paso:

- Fases a atravesar.
- Documentación requerida en cada fase.
- Breve análisis de terceras partes involucradas en cada fase (en este caso, si fuera necesario y hubiera posibilidad, el PMO podría anticiparse a la activación de dichas partes, antes incluso de que diera comienzo la fase- por ejemplo el traspaso de contratos con clientes y el departamento de operaciones-).

- Tiempos máximos estimados para cada fase, teniendo en cuenta propios (por confección de documentos) y ajenos (notario, registro, auditoría, etc)

La LMESM establece que la escisión se regirá por las normas previstas para la fusión, con ciertas salvedades referidas en los artículos 73 a 80, entendiendo que las referencias a la fusión y a la sociedad resultante de la fusión equivalen a la escisión y a las sociedades beneficiarias de la escisión, respectivamente. De acuerdo con ello, el procedimiento de escisión se puede dividir en tres fases:

### **6.3.1.1 FASE PREPARATORIA**

En esta fase, los administradores de la sociedad, por iniciativa propia o por acuerdo de la Junta general, estudian la conveniencia de la escisión y entablan las negociaciones oportunas con los administradores de otras sociedades a fin de llegar a un acuerdo sobre las condiciones de la operación. La ley exige la constancia de estas actuaciones a través de los siguientes documentos:

#### **Proyecto de escisión**

El proyecto de escisión debe ser común a todas las sociedades participantes en la operación y estar aprobado por sus correspondientes órganos de administración. Entre sus contenidos deben incluirse además de las menciones exigidas para el proyecto de fusión, las siguientes:

- La designación de los elementos del patrimonio de la sociedad escindida que se van a transmitir y su reparto en caso de que haya más de una sociedad beneficiaria. En los casos de escisión total si un elemento del activo no se ha atribuido a ninguna sociedad beneficiaria en el proyecto y no resulta posible decidir sobre el reparto, se distribuirá entre todas las sociedades beneficiarias de manera proporcional al activo atribuido a cada una de ellas. Cuando idéntica indeterminación se plantee, no respecto de un elemento del activo, sino del pasivo (una deuda), responderán solidariamente de él todas las sociedades beneficiarias (art. 75 LME).
- El reparto entre los socios de la sociedad escindida de las acciones o participaciones que les correspondan en el capital de las sociedades beneficiarias, así como el criterio en que se funda ese reparto (mención que sólo procede en los casos de escisión total o parcial, ya que en la segregación es la sociedad segregada la única destinataria). De ser varias las sociedades beneficiarias, a los socios de la sociedad escindida les corresponderán acciones o participaciones en todas las sociedades beneficiarias, y sólo mediante consentimiento individual de los afectados podrá alterarse esta regla para atribuirles acciones o participaciones de una sola de ellas (art. 76 LME). Esta



norma tiene su razón de ser en aquellos casos en que la escisión está motivada por la voluntad de ciertos socios de no seguir en la misma sociedad unos con otros.

El proyecto de escisión debe depositarse en el Registro Mercantil correspondiente al domicilio de cada una de las sociedades que intervienen en la fusión, para su publicación en el BORME (art. 32 LMESM). Transcurridos seis meses desde la fecha de su aprobación sin acuerdo de las Juntas de socios de todas las sociedades que participen en la escisión, no será vinculante para las sociedades que lo hayan aprobado (art. 30.3 LMESM).

### **Informe de los administradores y de expertos independientes**

Los administradores de las sociedades participantes en la escisión habrán de elaborar un informe explicando los aspectos jurídicos y económicos del proyecto de escisión en los mismos términos que se exigen para el proyecto de fusión y, especialmente, indicando que se han emitido los informes sobre aportaciones no dinerarias previstos para el caso de que las sociedades beneficiarias de la escisión sean anónimas o comanditarias por acciones, así como el Registro Mercantil en que vayan a estar depositados dichos informes (art. 77 LME). Los administradores deberán asimismo informar a su Junta general sobre cualquier modificación importante que se produzca en su activo o pasivo desde la fecha de la elaboración del proyecto de escisión y hasta la fecha de la junta general que decida sobre la escisión (art. 79 LME).

Cuando participen en la escisión sociedades anónimas o comanditarias por acciones, el proyecto de escisión habrá de someterse al informe de expertos independientes designados por el Registrador Mercantil, debiendo comprender el informe, además, la valoración del patrimonio no dinerario que se transmita a cada sociedad (art. 78 LME). Al igual que en la fusión, se prevé la posibilidad de acordar que se nombren uno o varios expertos para la elaboración de un único informe o, incluso, de prescindir del informe si así lo acuerda la totalidad de los socios de cada una de las sociedades involucradas (art. 78.3 LME).

El informe de los expertos habrán de manifestar, en todo caso, si está justificado o no el tipo de canje de las acciones o participaciones en la sociedad que se escinde; los métodos o criterios empleados y la adecuación de los mismos; y, que el patrimonio aportado por las sociedad que se escinde es igual, por lo menos, al capital de la sociedad beneficiaria de nueva creación o al aumento del capital en la sociedad beneficiaria (art. 34.3 LMESM). Para la elaboración de dicho informe los expertos (cuya responsabilidad se equipara a la de los auditores de cuentas de la sociedad) podrán recabar toda la información que estimen conveniente.



### **Balance de fusión**

Las Juntas generales de las sociedades que intervienen en la escisión deben aprobar un balance cerrado con posterioridad al primer día del tercer mes precedente a la fecha del proyecto de escisión (art. 36 LMESM), aunque podrá servir como balance de escisión el último balance anual aprobado, siempre que se haya cerrado dentro de los seis meses anteriores a la fecha del proyecto de fusión. En ambos casos podrán modificarse sus valoraciones en atención a variaciones importantes del valor razonable en el activo o en el pasivo que no aparezcan en los asientos contables, pero tanto el balance como sus modificaciones deberán ser auditados en caso de que la sociedad esté obligada a auditar sus cuentas (art. 37 LMESM).

El balance de escisión puede ser objeto de impugnación sin que se suspenda la ejecución de la escisión. Además, la LMESM (art. 38) permite que cuando un socio se considere perjudicado por la relación de canje, se someta al Registrador mercantil la designación de un experto independiente que fije la cuantía de la indemnización compensatoria, siempre que así se hubiera previsto en los estatutos o por las juntas que acuerden la escisión (lo cual carece de utilidad práctica). En tales casos, la solicitud al Registrador habrá de efectuarse en el plazo de un mes a contar desde la fecha de la publicación del acuerdo de escisión en el BORME.

#### **6.3.1.2 FASE DECISORIA**

Una vez concluida la fase de preparación, es necesario que la escisión sea acordada válidamente por las Juntas de socios de cada una de las sociedades que participan en la operación. Ello exige el cumplimiento de los siguientes trámites:

#### **Convocatoria de la Junta e información**

La convocatoria de la Junta debe publicarse con, al menos, un mes de antelación a su celebración (art. 40.2 LMESM), siendo requisito previo el depósito del proyecto de escisión en el Registro Mercantil, salvo que se trate de aprobación en junta universal (art. 32.1 LMESM).

La convocatoria de las Juntas generales deberá contener las menciones mínimas del proyecto de escisión y señalar el derecho que asiste a los socios, obligacionistas y titulares de derechos especiales de examinar en el domicilio social o exigir su envío gratuito por cualquier medio admitido en derecho, los siguientes documentos: el proyecto de escisión; los informes de los administradores de cada una de las sociedades sobre el proyecto; el o los informes de los expertos independientes sobre el proyecto, cuando sean legalmente necesarios; las cuentas anuales y los informes de gestión de los tres últimos ejercicios de las sociedades que participan en la escisión, con el informe de los auditores, si ello fuera preceptivo; el balance de escisión cuando sea distinto del

último balance anual, acompañado, en su caso, del informe de auditoría; los estatutos sociales vigentes; el proyecto de escritura de constitución de nueva sociedad o el texto íntegro de los estatutos de la sociedad beneficiaria, incluyendo las modificaciones que hayan de introducirse; la identidad de los administradores de las sociedades que participan, así como la de aquéllos que vayan a ser propuestos tras la operación (art. 40 en relación con art. 39 LMESM).

### **Adopción y publicidad del acuerdo**

Los acuerdos de escisión de las Juntas de las sociedades participantes en la operación deben ajustándose estrictamente al proyecto de escisión y adoptarse de conformidad con los requisitos legales propios de su forma social (art. 40.1 LMESM). Cualquier modificación del proyecto supone el rechazo de la operación. Además, la validez del acuerdo de escisión exige que las acciones o aportaciones de los socios a la sociedad que se escinde estén totalmente desembolsadas (art. 68.3 LMESM).

Si la sociedad beneficiaria es colectiva o comanditaria, el acuerdo de escisión requerirá el consentimiento de todos los socios que pasen a responder ilimitadamente de las deudas sociales (art. 41 LMESM). Idéntico consentimiento individual se exigirá de los titulares de derechos especiales distintos de las acciones o participaciones cuando la sociedad escindida se extinga y no disfruten en la sociedad beneficiaria de derechos equivalentes.

Cuando la sociedad escindida o las beneficiarias sean anónimas o comanditarias por acciones y el acuerdo de fusión hubiera sido adoptado por unanimidad de los socios en junta universal, no serán aplicables las normas relativas al proyecto de escisión, al balance de escisión, a la convocatoria de la junta e información, ni las relativas a la adopción del acuerdo de escisión (art. 42 LMESM).

En todo caso, el acuerdo de escisión debe publicarse en el BORME y en uno de los diarios de gran circulación en las provincias en las que cada una de las sociedades tengan su domicilio. En el anuncio se hará constar el derecho que asiste a los socios y acreedores de obtener el texto íntegro del acuerdo adoptado y del balance de la escisión. La ley exime de su necesidad cuando el acuerdo de escisión se comuniqué individualmente por escrito a todos los socios y terceros interesados (art. 43.2 LMESM).

### **Tutela de los acreedores**

Los acreedores de la sociedad que se escinde o de las beneficiarias, cuyo crédito haya nacido antes de la fecha de publicación del proyecto de fusión y no se encuentren adecuadamente garantizados, podrán oponerse a la operación durante el plazo de un mes a contar desde la fecha del último anuncio del acuerdo de fusión o desde la fecha del

envío de la comunicación por escrito al último de los acreedores y socios, en caso de haber optado por este procedimiento (art. 44.1 LMESM). La ley extiende este derecho de oposición a los obligacionistas de la SA, siempre que la escisión no hubiere sido aprobada por la asamblea de obligacionistas (art. 44.2. LMESM).

Formulada la oposición, la escisión no podrá llevarse a efecto hasta que la sociedad no preste garantía a satisfacción del acreedor o le notifique a éste la prestación de fianza solidaria a favor de la sociedad por una entidad de crédito (art 44.3 LMESM).

Como medida de tutela de los acreedores particular de la escisión, la LMESM establece que del cumplimiento de las obligaciones transmitidas (que correspondiesen a la sociedad escindida y que sean asumidas por una sociedad beneficiaria) responden subsidiariamente (es decir, en defecto de cumplimiento de la obligación por la sociedad beneficiaria que asumió la obligación) y solidariamente las restantes sociedades beneficiarias hasta cierto límite (concretamente, hasta el importe del activo neto atribuido en la escisión a cada una de ellas), y también, si subsiste, la propia sociedad escindida por la totalidad de la obligación (art. 80 LME).

### **6.3.1.3 FASE EJECUTORA**

Esta fase comprende las actuaciones necesarias para hacer efectiva la operación:

#### **Elevación del acuerdo a escritura pública**

Transcurrido un mes desde los acuerdos de escisión sin que haya existido oposición, o en su caso habiendo prestado suficientes garantías la sociedad, todas las sociedades que han adoptado el acuerdo deberán, a través de sus representantes, elevar a público el acuerdo de escisión, otorgando la correspondiente escritura pública, que deberá contener las menciones exigidas para la constitución de la sociedad beneficiaria de la nueva creación o para las modificaciones estatutarias precisas de la sociedades beneficiarias (ej.: aumento de capital) (art. 45 LMESM).

#### **Inscripción del acuerdo en el Registro Mercantil**

Tras la elevación del acuerdo de escisión a escritura pública debe procederse a su inscripción en el Registro Mercantil junto con la de la sociedad beneficiaria de nueva creación (incluyendo las menciones legalmente exigidas para la constitución de una sociedad del tipo de que se trate). La inscripción constituye un requisito de forma para la validez de la fusión (art. 46 LMESM).

El contenido de la escritura de escisión, debe ajustarse a los artículos 227 a 230 RRM. La eficacia de la escisión se condiciona a su inscripción registral. En el caso de escisión total, una vez inscrita la escisión se procederá a la cancelación del asiento registral de las sociedades extinguida como consecuencia de la escisión (art. 46 LMESM).

### 6.3.2 GESTIÓN DE ACTIVOS

La línea de trabajo Legal cubrirá también el análisis y listado completo de los activos a transferir. Este apartado se alimentará casi en su totalidad de los resultados obtenidos en la DD, pero servirá para canalizarlos y ponerlos en la entrada de otros procesos que apliquen a esta fase del proyecto:

- Activos principales, contratos, empleados y derechos intelectuales.
- Trámites relaciones con la transferencia de la ECO: sucesión universal, etc.
- Derecho de propiedad intelectual y licencias.
- Transferencia a través de venta de negocio.
- Prohibiciones específicas y restricciones.

En esta línea, y para aquellos que lo requieran, se procesará la documentación correspondiente.

### 6.3.3 REVISIÓN Y TRASPASO DE CONTRATOS, ACUERDOS Y NUEVO NEGOCIO

Otra de las tareas que el departamento legal tendrá dentro de sus responsabilidades será la creación y revisión de la documentación que se va a migrar de una entidad a otra. Su intervención dotará de seguridad a dichos documentos y al proceso en sí.

Este trabajo se podría decir, en cuanto a recopilación de documentos, que ha sido en parte realizado en la DD (Ver Anexo 1). La mayoría de la documentación está a disposición del departamento legal, que procederá a analizar y operar. Entre los documentos existentes, objeto de revisión o creación por parte del departamento legal están:

- Contratos con clientes (proyectos, productos y servicios).
- Contratos con proveedores (proyectos, productos y servicios).
- Acuerdos de niveles de servicio dentro de los acuerdos con clientes.
- Acuerdos de funciones de soporte entre empresas (habitualmente empresa matriz-empresa *carve-out*), es decir, los *TSA*s/*LTA*s relativos tanto a las funciones de soporte como al *delivery* de los proyectos y servicios.
- Acuerdos de financiación.

- Licitaciones existentes: es posible que durante el proceso de *carve-out* (dura no menos de 5 meses) se den situaciones en las que se pugne por licitaciones públicas o privadas. Este punto debe ser tratado por el departamento legal, ya que en muchas de ellas se requiere documentación específica.
- Documentación sobre pleitos.
- Problemas de transferencia de contratos especiales y su gestión: en determinados contratos, por ejemplo UTEs, en los que intervienen varios actores, es necesaria la participación del departamento legal a la hora de transferir el contrato.
- Permisos y Acuerdos Marco. Para algunos clientes es necesario el registro de la empresa dentro de los permisos de operación y Acuerdo Marco de proveedores. El departamento legal facilitará la documentación necesaria para homologar a la ECO en el sistema de proveedores del cliente.
- Licencias (las TI): extensión si procede de las licencias de TI a todos los niveles (licencias de SW para proyectos, servidores, sistemas operativos, paquetes ofimáticos, etc)
- Autorizaciones administrativas: certificaciones para trabajar en la administración pública, referencias, documentación a preparar, etc.

### 6.3.4 OTROS TEMAS

Finalmente, también dentro de las funciones que el departamento legal deberá tener bajo control, se encuentran:

- Cuentas bancarias.
- Registro de Nombre, dominio en internet, etc.
- Documento de comunicación a autoridades.
- Notificación del cambio de control.

Además, y siguiendo la práctica de revisión legal de documentación, el departamento jurídico revisará todos los documentos que se emitan dentro del proyecto y que tengan como destinatarios a cualquiera de los actores del mismo:

- Cartas a proveedores.
- Cartas de comunicación de traspaso para empleados.
- Comunicación a Sindicatos.

- Etc.

### 6.3.5 DEPENDENCIAS

Para la consecución de las tareas de la línea de trabajo de Legal, tendrán que tenerse en cuenta dependencias con las siguientes líneas:

- Financiero: muchos de los inputs para las gestiones del departamento legal provienen de los estadios financieros.
- Recursos humanos: contratos y documentación relativa a la plantilla y comunicación con agentes sociales.

Habrán tareas dentro de esta línea que se compartirán con otras mediante equipos mixtos.

## 6.4 RECURSOS HUMANOS

La línea de trabajo de Recursos Humanos centra sus esfuerzos principalmente en el traspaso de la plantilla de una entidad a otra.

Como se ha comentado con anterioridad, un *carve-out* es un proyecto de personas. Se transfiere todo el negocio de la actividad a segregar (o lo que se considere), junto con el grueso de personas que lo conforman o que trabajan en ella.

De esta manera, y teniendo en cuenta que, cara a la comunicación e imagen del proyecto, el apartado de la gestión de trabajadores es de los más importantes (ver Apartado 6.10), se puede señalar que es una línea de trabajo en la que se debe poner especial atención y “tacto”.

En este caso el PMO hará de conductor, tanto de las diferentes comunicaciones a la plantilla y sus tiempos, como de la información proveniente de la alta dirección relativa a las nuevas estructuras y organigramas.

### 6.4.1 NUEVAS ESTRUCTURAS Y ORGANIZACIÓN

Primeramente el departamento de recursos humanos de la empresa matriz deberá acotar el grueso de personas a traspasar de tal manera que su cambio a la empresa *carve-out* y todos los trámites asociados, sea los más limpios posible. Este grupo de personas se dividirá en dos subgrupos:

- Perfiles específicos que desarrollan actividad productiva (perfiles directos<sup>23</sup>) en proyectos. Estos perfiles serán el mayor volumen de traspasos a la empresa *carve-out* y dependiendo de la tipología de escisión pasarán con todas sus características laborales y salariales (ver Apartado 6.3).
- Perfiles indirectos<sup>24</sup> o especiales. En estos casos y teniendo en cuenta las directrices marcadas por la organización en cuanto al uso o no de funciones de soporte de la empresa matriz, se seleccionará una serie de recursos que cubrirán roles específicos: ventas, desarrollo de negocio, legal, marketing, recursos humanos, etc.

Una vez seleccionadas las personas, se aterrizarán las nuevas estructuras organizacionales en la plantilla. Estas estructuras, es decir, las diferentes cajas donde irán ubicándose funciones y personas, se definirán desde la dirección y requerirán de un trabajo previo de análisis para evitar inconsistencias (niveles salariales, categorías, etc.).

## 6.4.2 GESTIONES CON AGENTES SOCIALES

Uno de los temas más delicados en la gestión de recursos humanos, junto con la propia gestión de personas, es la comunicación con los agentes sociales. Estas figuras se encargan de velar por los derechos de los trabajadores, y en esta línea demandarán información sobre el proceso que les permita emitir juicios, consideraciones y advertencias en torno a su objetivo.

La comunicación con los sindicatos redunda en las siguientes tareas:

- Análisis y selección el convenio colectivo aplicado a la nueva compañía.

Es de esperar que el acuerdo marco para los trabajadores de la empresa *carve-out* sea el mismo, a priori, que el de la empresa matriz. Pero pueden darse circunstancias que favorezcan un cambio de convenio (por ejemplo, si la empresa que se escinde tiene actividad propia de centro de servicios y deja una empresa TI con convenio de consultoría. En este caso podría ser beneficios cambiar al convenio de *telemarketing*).

- Transmisión de información del proceso a los sindicatos.

---

<sup>23</sup> *Perfiles Directos*: Aquellos perfiles cuyo cargable o coste puede ser directamente imputable a un ingreso proveniente de la venta de un proyecto o prestación de un servicio. Por ejemplo desarrolladores, jefes de proyecto, analistas, etc

<sup>24</sup> *Perfiles Indirectos*: Aquello perfiles cuyo coste no depende o es cubierto directamente por un proyecto o servicio. Por ejemplo ventas, legal, recursos humanos, desarrollo de negocio, etc.



En este caso los agentes sindicales solicitarán información de estrategia de compañía (por qué se escinde y cuál es el objetivo a corto medio plazo), de negocio (contratos a traspasar, volumen de los mismos, etc.) y de personas (a cuánta gente afecta el traspaso, qué perfiles tienen, cuáles eran y serán sus condiciones, etc.). Puede darse incluso el caso de que el carve-out sea multipaís, por lo que este punto aplica al EWC.

### 6.4.3 COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

Se entiende por Beneficios Sociales a las prestaciones no en metálico, no retributivas, ni acumulables o reemplazables por dinero que la empresa ofrece al trabajador de forma directa, o a través de un tercero, con la finalidad de mejorar la calidad de vida del empleado o de las personas a su cargo.

En este caso se deberán repasar todos y cada uno de los beneficios sociales de los que disponen los empleados que van a ser traspasados desde la empresa matriz a la empresa *carve-out*. Este análisis, no sólo descriptivo, sino también cuantitativo, permitirá evaluar viabilidad económica de la operación y facilitará decisiones de traspaso. Incluso algunos como puede ser el caso de las pensiones, son y deben ser contabilizados en las cuentas anuales.

Estos son los beneficios sociales más comunes que se pueden encontrar en las empresas:

- Seguros médicos, además del seguro social obligatorio.
- Servicios dentales.
- Comedor de la empresa, vales de comida hasta un tope máximo por día de trabajo que fije la autoridad de aplicación.
- Reintegro de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.
- Provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.
- Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.



- La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.
- Cursos o seminarios de formación especializada.
- Retribución laboral con acciones o 'stock options'.
- Planes de pensiones.
- Pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.
- Búsqueda y acomodo de casa.
- Seguros contra accidentes.
- Planes de impulso a las actividades deportivas.
- Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.
- Coche de empresa y/o cheques gasolina.
- Móvil de empresa.
- Portátil de empresa y conexión a Internet.
- Descuentos en proveedores

En los que se seleccione un modelo de Escisión Universal el empleado “aterriza” en la nueva empresa con los mismos beneficios que disponía en la empresa matriz. Este detalle es importante.

#### **6.4.4 PROCESOS DE MIGRACIÓN Y HERRAMIENTAS**

El proceso es mucho más complicado de lo que parece, y cada departamento de recursos humanos los gestionará según crea oportuno, por este motivo se listan a continuación posibles procesos y herramientas que intervienen en esta línea de trabajo a fin de ilustrar su magnitud y servir de indicador.

Los procesos a tener en cuenta durante el *carve-out*:

- Listado de personas y sueldos.

Definir y documentar claramente las personas (directas e indirectas) objetos del traspaso, junto con sus condiciones laborales (categoría, sueldos, beneficios, planes de carrera, etc).

- Acuerdos novatorios y traspaso de contratos.

Para los traspasos de contratos se harán contratos novatorios o novaciones de los contratos existentes. En este punto los contratos de los profesionales que la empresa matriz serán replicados y traspasados, bajo las mismas condiciones (o las que se negocien) a la nueva entidad.

- Cartas de comunicación a empleados y firma.

Proceso previo a la novación de contratos. Los trabajadores deberán ser informados de dicha novación y cambio o de entidad contractual, solicitando su firma y consentimiento para acreditar la recepción del documento y por lo tanto de la comunicación.

- Pagas extra y vacaciones.

En caso de disponer de pagas extra, se recomienda realizar el proceso coincidiendo con la finalización del ciclo de acumulación de alguna de ellas. De esta manera se evitarán reajustes financieros entre compañías después de la finalización de *carve-out*. Las vacaciones se deberán mantener o instar a consumirlas de los días acumulados con la empresa matriz, antes del producirse la escisión.

- Apertura de centros de trabajo.

Se deberán abrir nuevos centros de trabajo para la nueva empresa a todos los efectos (administrativos, legales, laborales, etc). Estos centros de trabajo, registrados en la hacienda pública, serán los contenedores de la nueva plantilla y actividad.

- Traspaso de gente y nóminas.

Finalmente se procederá al traspaso de las personas y nóminas de una entidad legal a otra (con centros de trabajo incluidos). Este proceso puede ser puramente mecánico, ya que si se han dado los pasos previos con normalidad, todo estará preparado.

Por último señalar algunas de las herramientas, que si bien no tienen por qué coincidir en todas las empresas, sí pueden servir a PMO como indicador para buscarlas o alertar de la posibilidad a quien sea oportuno:

- Bases de datos y sistemas maestros donde se almacenan todas las características laborales de cada uno de los miembros de la plantilla, las entidades que coexisten y que alojan dichos profesionales.

- Herramientas de extracción informes de personal, que almacenan y disponen datos relativos al número de empleados (con múltiples filtros y posibilidades), características de la plantilla, incorporaciones, bajas, traspasos inter-unidades, etc.
- Herramientas de confección de nóminas.
- Herramientas de evaluaciones y seguimiento de objetivos y gestión del talento.
- Herramientas de gestión de formación y aprendizaje.

### 6.4.5 DEPENDENCIAS

Para la consecución de las tareas de la línea de trabajo de Recursos Humanos, tendrán que tenerse en cuenta dependencias con las siguientes líneas:

- Legal: el derecho a la información de los trabajadores es de obligado cumplimiento en procesos de este calibre. Cualquier paso que se pretenda dar en este particular, debe ser convenientemente tratado con los perfiles laboristas del área legal de la compañía.
- Comunicación: de igual manera y completando dichas acciones, el departamento de comunicación podrá dar soporte en la creación de las múltiples comunicaciones a realizar a la plantilla y en la confección de argumentarios y documentación para la transmisión de mensajes.

Habrán tareas dentro de esta línea que se compartirán con otras mediante equipos mixtos.

## 6.5 FINANCIERO

Las funciones contables y fiscales deberían desempeñar un papel clave en todo el proceso de desinversión, pero su participación en el proyecto es aún más importante:

- Durante la planificación de pre-venta, permite a las empresas tener la oportunidad de identificar y corregir problemas potenciales de contabilidad.
- Durante el cierre, permite a las empresas identificar necesidades de información y desarrollar los estados financieros del *carve-out*.

Esta línea de actividad del proyecto tendrá como fin el traspaso o creación de los estados financieros que aseguren la consistencia entre el presupuesto planteado en la

DD antes y después de la segregación. La nueva compañía tendrá que valer lo mismo que se identificó (activos, cuentas, etc) y deberá conservar unas cuentas consistentes y garantes de la actividad que se va a desempeñar....

Esta línea contemplará, tanto la mencionada transferencia de estados, como la solicitud de la información oportuna para llevarla a cabo.

Tal y como se hará con el apartado fiscal, se recomienda que el PMO se asegure de que los recursos necesarios para desarrollar la tarea estén disponibles desde el primer momento del proyecto. Es una línea de trabajo muy complicada y que requiere de conocimiento muy específico, tanto de cuentas como de procesos. El seguimiento de dichos procesos, la ejecución en el tiempo adecuado y la consecución con éxito de la mencionada migración de los estados financieros, serán los principales objetivos para PMO en este apartado.

## **6.5.1 ESTRUCTURA, PROCESOS Y ORGANIZACIÓN**

### **6.5.1.1 ESTRUCTURA**

La nueva empresa se construirá financieramente sobre la nueva entidad legal que se ha creado o está creando desde legal.

En torno a esta entidad legal se montará toda la arquitectura financiera que aplique y que definan los departamentos contables.

Una vez creada y para su seguimiento se deberá montar todo un sistema de informes y procesos que deberán permitir el seguimiento presupuestario con la temporalidad que la empresa requiera: forecast, budget, outlook... y sus respectivas revisiones mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.

### **6.5.1.2 PROCESOS**

Una vez definidas estructuras y sistemas de control, se puede pasar la incorporación de la actividad financiera o de control en la estructura analítica que cubre las ofertas y procesos productivos y pre-productivos. Los *controllers* deberán involucrarse en la creación de procesos para:

- Ofertas.

La confección de *P&Ls* para el montaje de ofertas deberá ser potestad de los *controllers* de la compañía. Estos tendrán la capacidad de, a partir de los costes evaluados por las unidades productivas, sacar el coste total que se derivaría de incrementar dichos costes con costes indirectos, impuestos, IPC, etc... (sobre

esa base de costes y un margen se generan los precios de oferta). En la confección de ofertas, el *controller* también deberá indicar el periodo de facturación y el tiempo máximo de amortización del gasto inicial o *payback*.

- Proyectos.

También llevarían la parte de control de los “*financials*” de los proyectos. Estos datos financieros, arrojados tanto de los ingresos provenientes de las facturas, como de los costes incurridos en la cuenta del proyecto por parte de los recursos en él designados, serán objeto de su revisión y seguimiento. Deberán crear los procesos, para posteriormente ser guardianes de los mismos, de seguir los proyectos y contratos asegurando o al menos alertando de la consecución del margen objetivo.

- Gestión de centros de costes.

De la misma manera también deberán articular los mecanismos para la creación y gestión de todos los centros de costes, junto con TI (ver Apartado 6.7.1), que permitan la distribución y control de los gastos, imputaciones, cargables y costes en general de la nueva compañía.

### 6.5.1.3 ORGANIZACIÓN

También será necesario, en caso de considerarlo oportuno y sacarlo fuera de cualquier tipo de acuerdo de función de soporte, la creación de un organigrama financiero dentro de la propia empresa *carve-out*.

Esta acción incluirá:

- Definición de estructura: organigrama, roles y responsabilidades.
- Definición de los recursos a traspasar.
- Definición de las reglas para la gestión financiera de los contratos y servicios de la nueva empresa: márgenes a aplicar, cifras a cobrar entre sub-unidades, etc.

### 6.5.2 ESTADIOS FINANCIEROS

Se va a crear una compañía nueva pero eso no implica que no se deje de trabajar, luego es importante que se dé continuidad a los procesos financieros que garanticen la operación. Dentro de la mencionada migración de los estados financieros, tarea que tiene más que controlada el departamento contable, es importante recordar algunos puntos importantes:

- Distribución de costes indirectos.

Las funciones indirectas como legal, recursos humanos, IT, etc no son servicios que generen beneficios como tal, sino que dan soporte al resto de unidades para facilitar su funcionamiento diario. Es por este motivo que sus costes deben ser repartidos de manera ecuánime o siguiendo algún tipo de patrón entre el resto de unidades productivas. De esta manera, se deberán fijar los criterios por los que dichos costes serán repartidos (algunos ejemplos en Apartado 5.2.5.1).

- Calculo pro-forma del business plan y balance del año en que se acomete la operación.

Esta información puede provenir de la DD, pero también ser ratificada mediante una auditoría específica durante el proyecto y una tarea más para el equipo financiero.

- Nuevo Budget.

Que podrá diferir del que se tenía como unidad de la empresa matriz. Al haber captado capital, ampliado objetivos y planificado una estrategia, el presupuesto puede diferir para adaptarse a estas nuevas circunstancias.

- Incentivos.

Se deberá también definir la nueva política de incentivos. Es un tema importante y que se debe abordar con rapidez y agilidad. Los incentivos, por circunstancias de maniobrabilidad pueden no ser los mismos que en la antigua situación. Pueden haberse reducido y por el contrario incrementado, buscando motivación y mejores resultados. Es por ello, y dado que dichos incentivos pueden afectar seriamente la cuenta de resultados, que deben ser estudiados y acordados en este módulo.

- Separación y localización de costes generales y gestión del margen.

Por un lado es importante identificar qué costes son los que se van a incurrir como costes generales o derivados de la estructura (esto permitirá la toma de decisiones estratégicas) y por otro qué margen hace falta para alcanzar los objetivos fijados (con los costes generales, directos e indirectos incluidos).

### 6.5.3 ACUERDOS FINANCIEROS ENTRE COMPAÑÍAS Y TSAS

Aquí, previa validación de activos, se definirán las reglas financieras que rigen los acuerdos entre compañías en las diferentes modalidades que se pueden adoptar. En esta línea se implementarán las reglas a aplicar para cada contrato de la misma manera que la *Transfer Pricing Policy*<sup>25</sup>, los flujos financieros entre líneas de servicio y la propia naturaleza financiera de los TSAs que se firmarán entre las dos compañías (previos de venta - % ó costes + %).

### 6.5.4 PROCESOS, HERRAMIENTAS Y COMUNICACIÓN

Finalmente y debido a que el módulo y departamento financiero de cualquier empresa es uno de los que más reporta y usa herramientas de seguimiento y control, será necesario actualizar los procesos y herramientas para que vayan dando servicio a la nueva compañía. Algunas de estas herramientas podrían ser:

- Ciclo financiero: forecasts, cierres, etc
- Reporting: informes de estados financieros.
- Herramientas financieras y datos asociados: entidades, migración de datos, procesos (validación de oportunidades),
- Master Plan: migración y paso de la antigua estructura a la nueva entidad.

Por ultimo señalar que toda la información financiera se deberá comunicar a través de materiales y paquetes informativos organizados y asegurados adecuadamente para todos los actores que los soliciten o necesiten.

### 6.5.5 DEPENDENCIAS

Para la consecución de las tareas de la línea de trabajo de Financiero, tendrán que tenerse en cuenta dependencias con las siguientes líneas:

- Legal: para la creación de la entidad legal.
- Fiscal: para toda la gestión de impuestos y su repercusión en los estadios financieros.

---

<sup>25</sup> Transfer Pricing Policy: un método de asignación de beneficios utilizado para atribuir el beneficio neto de una empresa multinacional (o pérdidas) antes de impuestos a los países en los que opera.

- Recursos Humanos: en cuanto a la transferencia de personal, principal activo y fuente de coste de la compañía.

Habrán tareas dentro de esta línea que se compartirán con otras con equipos mixtos.

## 6.6 FISCAL

La creciente necesidad de inversión y el uso de herramientas como el *carve-out* de determinados negocios para obtenerla, ha hecho incrementar el tamaño y complejidad de los mismos de manera importante. La recopilación de toda la información relacionada con las disposiciones fiscales (balance, gastos y beneficios, etc.) a menudo es uno de los aspectos más complejos de la preparación de los estados financieros de un *carve-out*.

Las funciones contables y fiscales deberían desempeñar un papel clave en todo el proceso de desinversión, pero su participación en el proceso es aún más importante:

- Durante la planificación de pre-venta, cuando las empresas tienen la oportunidad de identificar y corregir potenciales problemas de impuestos.
- Durante el cierre, cuando las empresas identifican necesidades de información y crean los estados financieros del *carve-out*.

La comprensión de la estructura jurídica de las operaciones para llevar a cabo el *carve-out* es fundamental para la preparación de los estados financieros. Los profesionales expertos en impuestos pueden agregar una gran cantidad de valor durante las primeras etapas de este proceso.

Mientras que el *carve-out* puede representar segmento o división dentro de un grupo más grande, los datos contables y de información financiera relacionados con la operación en particular pueden ser compilados de forma diferente de la utilizada en las declaraciones de impuestos, las cuales son preparadas sobre una base legal-entidad. Es beneficioso, por lo tanto, determinar qué personas jurídicas comprender los segmentos de negocio o divisiones del *carve-out*. Tomarse el tiempo para completar este ejercicio ayudará a los profesionales de impuestos determinar si existe información fiscal relevante para estas entidades y la mejor manera de extraer los datos necesarios para las disposiciones fiscales del *carve-out*.

Las entidades legales de una organización a menudo incluyen determinados activos que pueden ser segregados y ciertos activos que pueden quedarse atrás. La identificación de estos activos permite a la organización determinar la mejor manera de asignar, si es



necesario, el impuesto diferido a elementos asociados a los activos netos a separar.

Además, un examen cuidadoso de la estructura de la entidad legal de la organización también puede ayudar a los profesionales de impuestos a identificar las jurisdicciones particulares, tanto estatales como extranjeras - en el que el negocio operará después del *carve-out*. En la medida en que estas jurisdicciones difieren de la organización de operaciones tradicional, los tipos impositivos legales y el cumplimiento de las leyes fiscales aplicables puede afectar a los estados financieros.

Por último, es importante considerar la financiación de los gobiernos por impuestos extranjeros, porque dicha financiación puede afectar a la presentación en los estados financieros.

El módulo fiscal, por lo tanto, siempre aplicará con el fin de anticipar cualquier posible problema o restricción fiscal a la hora de crear la nueva compañía (multi-país, diferente actividad, contratos a cobrar en diferente moneda, etc.).

Este módulo asegurará la creación óptima de la nueva entidad en cuanto a optimización fiscal se refiere. Es más, puede plantear un escenario o escenarios alternativos al lógico para el beneficio de la nueva entidad: creación de la matriz en otro país, holding, etc...

Dada su extremada complejidad y requerimiento de un conocimiento profundo en fiscalidad de empresas, se recomienda que el PMO se cerciore de que los recursos hábiles para la tarea, estén disponibles y sus requerimientos cubiertos.

### 6.6.1 REQUERIMIENTOS

El equipo de impuestos del *carve-out* debe evaluar el tamaño de las operaciones de escisión en relación con el tamaño de toda la empresa.

En los casos en los que la operación de *carve-out* es pequeña en relación con toda la empresa, puede suponer cantidades no relevantes para el grupo consolidado, pero puede ser material óptimo para una operación de escisión. En consecuencia, la empresa puede necesitar:

- Establecer un inventario de las diferencias temporales que corresponde a los activos y pasivos que están siendo escindidos.
- Considerar si necesita una previsión por desvalorización para compensar los activos por impuestos diferidos, para la operación de *carve-out*.
- Determinar si es necesario registrar beneficios fiscales no reconocidos en los estados financieros.

- Identificar los registros existentes y si deben ser aumentados para apoyar los estados financieros del *carve-out*.

En cualquier caso se requerirá la siguiente información para recomendar el mejor escenario donde la empresa pueda sacar ventaja a la generación de impuestos:

- Último análisis financiero tanto de la empresa matriz como de la unidad o actividad a segregar.
- Documentación relevante para evaluar la empresa a escindir.
- Plan detallado de creación de compañía y reorganización: con el fin de sacar partido a los plazos fiscales.
- Normativa para el aseguramiento completo del cumplimiento fiscal local o multipaís.

## 6.6.2 DEPENDENCIAS

Para la consecución de las tareas de la línea de trabajo de Fiscal, tendrán que tenerse en cuenta dependencias con las siguientes líneas:

- Financiero: la mayor parte de la información proviene de esta área.
- Recursos Humanos: puesto que gran parte de la información fiscal que se tributa se hace de acuerdo a la plantilla de la que se dispone.
- Legal: en cuanto a la creación de la entidad legal, su forma y contenido.

Habrán tareas dentro de esta línea que se compartirán con otras mediante equipos mixtos.

## 6.7 TI

Es uno de los módulos más importantes ya que la mayoría de las empresas de nuestro tiempo dependen fuertemente de la TI para operar a diario. Pretenderá por lo tanto adaptar los procesos y las herramientas para dar soporte a la nueva organización y modelo de negocio. Pero también, junto con el módulo financiero, es de los más difíciles de guiar por ningún tipo de manual ni documento como este, ya que la disparidad de los sistemas en las empresas puede llegar a niveles muy dispersos y difíciles de predecir.

### 6.7.1 DEFINICIÓN DE REQUISITOS DE NEGOCIO

Como se ha comentado y en base a la complejidad del módulo, lo primero que se deberá hacer es plantear la posibilidad de la replicación de las estructuras tecnológicas a de la empresa matriz a la nueva empresa *carve-out*.

Haciendo un recorrido por todos y cada uno de los departamentos y analizando las herramientas que usan y los procesos en los que están involucrados, se podrá llegar a conclusiones que aventuren la respuesta a pregunta planteada. De esta manera se podrá preparar los cambios, adaptaciones, migraciones oportunas.

El PMO deberá asistirse de personal operativo de cada departamento y función de soporte que requiera intervención TI y de profesionales del propio departamento de TI de la empresa matriz, para hacer un recorrido por dichos departamentos, analizando sistemas y requisitos. Por ejemplo:

- Operaciones: CRM para la gestión de clientes (y oportunidades existentes), sistemas para la gestión de visitas, sistemas de gestión del pipe de ventas, etc.
- Legal: creación de entidades legales, gestor documental, número de usuarios y perfiles.
- Recursos Humanos: personal a transferir, sistema de nóminas, calendarios laborales, centros de trabajo, sistemas de imputación de actividad, etc.
- Financiero: creación de estructuras para almacenar costes e ingresos (centros de costes y centros de beneficios), balance, etc.
- Marketing: gestores de campañas comerciales, herramientas de diseño gráfico, licencias de uso de materiales digitales audiovisuales (imágenes y videos).
- IT: dominios, cuentas de correo, usuarios en sistemas propios, intranet, gestor de contenidos, etc.
- Compras: gestión de proveedores (altas y bajas) y procesos de compra, gestión de POs

### 6.7.2 DISEÑO, ADAPTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

En cuanto se tenga una idea más o menos clara de lo que se necesita (siempre saldrá algún sistema, algún uso diferente o algún acceso no contemplado) es hora de hacer un diseño de proyecto.

Este diseño tendrá como objetivo, en muchos casos, la adaptación de los sistemas de la empresa matriz a los nuevos requerimientos. En otros, a priori los menos, podría

requerir crear estructuras nuevas o incorporar nuevos sistemas (este punto lo deberá identificar el departamento de TI junto al dueño del requisito que así lo aconseja).

Un ejemplo de proyecto IT en que se atravesarían fases de configuración de sistemas, pruebas, migración y puesta en marcha, podría ser el siguiente:

Planning		
1. Inicio del Proyecto		
	1.1 Kick of	
	1.2 Definición de equipo de trabajo	
2.Configuración		
	2.1 RRHH	
		2.1.1 Estructura organizativa
		2.1.2 Traspaso de empleados
		2.1.3 Centro de trabajo
		2.1.4 Calendarios laborales/ calendarios vacaciones/jornada intensiva
	2.2 RRHH-Finanzas	
		2.2.1 Creación Profit Centers
		2.2.2 Jerarquía de Profit Centers/Jerarquía operacional
		2.2.3 Creación Cost Centers
	2.3 Finanzas	
		2.3.1 Baja de Activos fijos
		2.3.2 Cancelación de saldos de balance en sociedades emisoras
		2.3.3 Creación de contrato de clientes
		2.3.4 Creación de proyectos de clientes
		2.3.5 Relación de proyectos a traspasar Backlog+WIP
		2.3.6 Creación de códigos de imputación
		2.3.7 Replanificación proyectos en códigos de imputación
	2.4 Compras	
	2.4.1 Cancelación de todas las POs previas	
	2.4.2 Adaptación DOA. Jerarquía de aprobadores	
3. Pruebas		
3.1 Aceptación de usuario		
		3.1.1 Validación de configuración
4. Migración		
4.1 Entorno Test		

		4.1.1 Creación de Activos/valor contable
		4.1.2 Balance
		4.1.3 Creación/Extensión de proveedores
		4.1.4 Partidas abiertas de proveedores
		4.1.5 Creación/Extensión de clientes
		4.1.6 Partidas abiertas de clientes
	<b>4.2 Entorno Producción</b>	
		4.2.1 Creación de Activos/valor contable
		4.2.2 Balance
		4.2.3 Creación/Extensión de proveedores
		4.2.4 Partidas abiertas de proveedores
		4.2.5 Creación/Extensión de clientes
		4.2.6 Partidas abiertas de clientes
<b>5. GO LIVE</b>		

**Table 2. Planificación TI**

Como recomendaciones generales se propone:

- Realizar los traspasos de plantilla y nóminas en fin de mes o ciclo productivo, a fin de no impactar en la gestión financiera de los mismos.
- Realizar el mayor número de cambios posibles al final del proyecto, pero siempre con un entorno de pruebas previo, para poder testear los posibles impactos.
- Ser estrictos en el uso de entornos de prueba y hacer *tests* previos a los traspasos.

### 6.7.3 ACTUALIZACIÓN Y ALINEAMIENTO DE SEGURIDAD

Como último apunte dentro del área TI se podría señalar la revisión de todas las políticas de seguridad, como norma previa al visto bueno operativo de los sistemas y servicios:

- Seguridad lógica de datos (tanto de datos propios como de clientes).
- Seguridad física (tanto de datos propios como de clientes).
- Seguridad de procesos

- Seguridad de aplicaciones
- Etc.

Nuevamente, el PMO deberá incorporar profesionales conocedores de este particular en el proyecto, para esta fase. Su participación quedará enmarcada dentro de la línea de trabajo de TI y dejará cerrada la integridad de los sistemas y sus datos en torno a seguridad y salvaguarda de los mismos.

#### 6.7.4 DEPENDENCIAS

Para la consecución de las tareas de la línea de trabajo de TI, tendrán que tenerse en cuenta dependencias con las siguientes líneas (inputs para la creación o migración de estructuras):

- Financiero: dependerán de este departamento el balance, los nuevos centros de coste y beneficio, etc. Es importante hacer partícipe a ambos actores de estos requerimientos ya que son bloqueantes.
- Recursos Humanos: el traspaso de personal es una de las líneas de trabajo más importantes para RRHH. TI se encargará de “mover” la plantilla de un “lugar virtual” a otro.
- Legal: dependerá de legal la creación de la propia entidad. Sin ella no se podrá crear la “cabeza” de la estructura jerárquica de costes y centros necesaria para dar soporte a toda la nueva compañía.
- Operaciones: para muchos sistemas de pre-producción y producción (ventas, desarrollo, etc).

Habrán tareas dentro de esta línea que se compartirán con otras mediante equipos mixtos.

### 6.8 MARKETING & COMUNICACIÓN

La línea de trabajo de Marketing y Comunicación, en muchos casos departamentos separados, tendrá como principales objetivos:

- Adaptar los procesos tanto de marketing como de comunicación a las necesidades nueva compañía.

- Posicionar internamente la marca para generar conciencia de empresa entre la plantilla y ecosistema.
- Declarar una estrategia de marketing para el primer año alineada con la estrategia de posicionamiento en el mercado y modus operandi de la nueva compañía.
- Soportar todos los procesos de comunicación antes, durante y posterior al lanzamiento de la compañía: notas de prensa, comunicación con inversores, comunicación con agentes sociales, etc.
- Crear, en base a las nuevas especificaciones de producto, servicio, etc materiales de marketing y venta.

Es una línea de trabajo que discurrirá en paralelo con todo el proyecto, sirviendo para la potenciación de los mensajes, la distribución de la información y la construcción de marca.

## 6.8.1 MARKETING Y ESTRATEGIA DE MARCA

Crear marca puede parecer un término evidente. Pero por esta simplicidad, puede ser uno de los más complicados. La nueva empresa nacerá como una nueva entidad que el mercado no conoce. Los clientes conocen la empresa matriz y en contadas ocasiones los departamentos dentro de ella que les sirven. Este es el primer obstáculo a la hora de salir a vender que se va a encontrar una empresa *carve-out*: contar quien es, de dónde viene y a qué se dedica.

Para eso, además de la estrategia, la creación y mejora de productos y portfolio y la búsqueda de palancas con partnes y socios, está el marketing.

El principal objetivo para el nuevo departamento de marketing, en caso de constituirlo así (quizá se opte por utilizar el de la empresa matriz con una función de soporte), es la construcción de marca. Una marca que:

- primero sea entendida en el mercado: mediante paquetes de material que apoyen a la fase de acercamiento a los clientes:
  - Pack de presentación de compañía: un pack de marketing, presentación o lo que se elija que ayude a responder a las preguntas: quienes somos, a qué nos dedicamos, cómo lo hacemos, cuál es nuestro modelo de negocio, cuáles son nuestros productos y servicios y finalmente cuál es nuestra experiencia y referencias.

- sales kit: unido al pack de compañía, marketing deberá soportar con toda la estructura de imagen de marca a la creación de paquetes de venta en los diferentes productos y servicios. Los comerciales deberán seguir desarrollando su actividad y debajo del brazo deberán llevar material coherente con la imagen nueva que están trasladando.
- y posteriormente llegue a ser visible a través de:
  - comunicación de acciones puntuales: notas de prensa sobre lanzamiento, casos de éxito, lanzamiento de productos y servicios, tribunas, entrevistas, foros, etc.
  - patrocinio de eventos y actos en los que la marca comience a aparecer como un ente diferente. En un comienzo se pueden alternar los eventos a los que acude la empresa matriz para buscar la sinergia y compartir la imagen de empresa origen... esto ayudará a que el cliente relacione y confíe. En estos eventos es vital que no se deje pasar la oportunidad de dar ponencias y tener sitios específicos donde exponer y acercarse a los clientes. Un simple logo puede hacer marca, pero la verdadera imagen está en lo que los profesionales y su trabajo proyectan.
  - publicidad: patrocinio de espacios publicitarios en publicaciones tanto físicas como digitales.

Pero el marketing para la nueva empresa, comenzará con la creación de un logo y un conjunto de materiales que sea claramente diferenciales e identificativos de la nueva entidad. Esto es claramente tarea de los profesionales de imagen y diseño, quienes siguiendo indicaciones, conociendo la historia, absorbiendo e interiorizando la nueva estrategia, *modus operandi*, teniendo como base material previo... construirán una imagen de marca “física” que se verá reflejada en:

- logotipo.
- guías corporativas de colores y estilos (aplicables a cualquier tipo de documento).
- imagen/es corporativas que podrán ser usadas en diversos entornos y que serán propiedad de la nueva empresa.
- papelería y material de oficina (sobre, hojas, sellos, etc).
- tarjetas de visita.



- identificaciones personales (lanyards<sup>26</sup>, tarjetas de acceso, etc).
- señalítica de edificios y espacios: puertas, logos en paredes, fachadas, publicidad, cartelería, *enaras* y expositores, etc.

Y para toda esta actividad será necesario, bien disponer de las herramientas adaptadas de la empresa matriz, o bien comprar nuevas:

- banco de imágenes y material marketing
- herramientas de control de campañas comerciales: creación, seguimiento y posterior validación de resultados.
- herramientas de gestión de contenidos para el control y clasificación de toda la información que se va a acumular en torno tanto al marketing como a la comunicación.

## 6.8.2 COMUNICACIÓN

La comunicación es uno de los aspectos que en ocasiones se descuidan, cometiendo un error irreparable. Dado que no tiene una “hitificación” clara, es decir, depende del devenir del proyecto, sus tareas se van sacando en muchas ocasiones a demanda y sin prestar una especial atención a lo que se hace y por qué.

Es vital enlazar la comunicación con la estrategia. La comunicación será en primera instancia la responsable de la imagen que se tenga dentro y fuera de la nueva entidad. Si se comenten fallos en el lanzamiento que provoquen defectos en la percepción de la empresa, se pueden solventar con el trabajo en los proyectos y el paso del tiempo. Pero no compensa ese esfuerzo, con el de hacerlo bien desde el principio.

Por este motivo es necesario hacer un buen planteamiento de los tres tipos de comunicación: interna (para empleados), externa (clientes, competidores, socios, agentes sociales, medios, etc) y digital (soportada por la nuevas tecnologías).

### 6.8.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es una de las variantes que más usará el PMO y el proyecto en sí para dar a conocer avances, comunicar oficialmente hitos o simplemente anunciar hechos.

Dentro de la comunicación interna, podemos encontrar:

---

<sup>26</sup> *Lanyard*: es muy común su uso como colgante para el cuello que sostiene tarjetas identificativas en congresos (que suelen llevar publicidad) o para llevar objetos de uso continuo: un móvil, una tarjeta para abrir puertas, tijeras, etc.

- Comunicación de la Directiva a los empleados.

Informando de hechos puntuales que les afectan o que por ley deben ser comunicados: comunicados de traspaso de plantilla (ver Apartado 6.4), comunicación de lanzamiento de la nueva compañía, etc.

- Comunicación de la Directiva al *middle management*<sup>27</sup>.

Informando de avances en el proceso y siguientes pasos.

- Reuniones cara a cara con los empleados.

Estas reuniones se pueden hacer en formalmente como una comunicación en cascada, o más distendido en un desayuno con los diferentes grupos. Se pueden sentar a la misma mesa a miembros del comité directivo y a empleados para que compartan una charla en la que los primeros explican y actualizan sobre el proceso, y los segundos transmiten sus preguntas.

#### 6.8.2.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

Con el plan de comunicación interna para todo el proyecto y con el feedback de cada departamento (ver Apartado 6.8.3), se puede también contemplar la creación de otro tipo de material que, junto con el de marketing, de soporte a la actividad diaria, puertas afuera:

- Paquetes de información para analistas con información clara y muy elaborada relativa a toda la operación. Esta información será crítica ya que de su recepción y asimilación, dependerán las opiniones que viertan los expertos y por lo tanto la imagen que perciban los mercados.
- Material de presentación para medios. Dentro de la actividad de comunicación o relación con los medios, la nueva empresa publicará noticias relativas al *carve-out* en sí mismo, proyectos ganados, premios, iniciativas, etc. Estas publicaciones, siempre deberán ir acompañadas de un material introductorio de la nueva compañía. Servirá a los medios para conocer mejor la empresa *carve-out* y comenzar a establecer una relación a futuro.
- Material y argumentarios para la directiva: argumentario de *carve-out* (ver Apartado 6.10.1.2), argumentario para mercado, para prensa, etc.
- Material para comerciales: distintos tipos de documentos para la venta que acompañarán al material de marketing. Esto parecería un poco fuera de lugar en

---

<sup>27</sup> *Middle Management*: Mandos intermedios, 2ª y 3ª línea de mando en las empresas (por lo general directores y gerentes).

esta línea de comunicación, pero todo lo que se diga ya sea para vender o simplemente para comunicar, deberá estar perfectamente alineado. Hacer pasar, simplemente a modo de revisión u opinión, los discursos de venta por el departamento de comunicación, hará que lo que el cliente escuche del comercial esté totalmente alineado con lo que lea en la prensa o visite en la web.

- Paquetes especiales de comunicación por localización: si la compañía tiene múltiples localizaciones, se deberán crear paquetes especiales adaptados a cada una de ellas en añadido al mensaje Global.
- Paquetes de comunicación para clientes. Su actividad diaria no tiene por qué verse impactada (el servicio seguirá dándose), pero que sí necesitan cierto nivel de comunicación relativa al traspaso de contratos, información sobre los motivos del *carve-out* y sus consecuencias, etc (ver Apartado 6.3.3)
- Paquetes de comunicación para partners y proveedores. Del mismo modo y en añadido al traspaso de los contratos, los socios deberán conocer tanto en nuevo *modus operandi* como cualquier tipo de información que les tenga al tanto del impacto que tendrán el *carve-out* en su relación con la ahora nueva empresa (ver Apartado 6.9.1).
- Por último, se deberá preparar un paquete especial para instituciones y organismos reguladores. Este paquete incluirá, además de una presentación de la compañía con los detalles administrativos que la audiencia requiere, también el paquete de documentación que acredite las capacidades necesarias para trabajar con dichas instituciones, si procede.

### 6.8.2.3 COMUNICACIÓN DIGITAL

Por último, pero no por ello menos importante, se hará un especial a parte en la comunicación digital. En el era de las comunicaciones digitales y contenidos 2.0, ninguna compañía deberá dejar de lado el soporte de sus contenidos y su presencia en el mercado. Además contribuirán definitivamente a la creación de marca. Estas son las herramientas, que a priori se deben tener en cuenta:

- Web.

La página web será un espejo tanto de la comunicación al exterior (notas de prensa, apariciones en medios, etc), como de la estrategia de marketing (portfolio, soluciones, eventos, *brochures*, videos, etc). La empresa *carve-out* debe tener web y debe alinear la web con su estrategia de marketing.

- Intranet.

De la misma manera, la ECO debe poseer su espacio digital para empleados. La imagen digital se construye de dentro a fuera y ofrecer herramientas digitales a los empleados (en la línea, si las hubiese, de la empresa matriz) facilitará el tránsito y de una entidad a otra y ayudará a la creación de conciencia de empresa.

- Social Media.

Se enmarcan en esta categoría, nuevos medios de comunicación como *Tweeter*, *Facebook*, *LinkedIn*, etc. Las redes sociales son un potente medio de comunicación. Un altavoz en el que la empresa se puede ayudar para llegar más allá de lo que sus medios le permiten. Pero la estrategia de comunicación digital y el propio uso de las mencionadas plataformas pueden ser un arma de doble filo. De la misma manera que su potencia puede ser atractiva para el propósito buscado, su mal uso puede provocar graves daños a la imagen de marca. Su aterrizaje deberá estar orquestado tanto por los departamentos de Marketing y Comunicación, como por la alta Dirección y profesionales especializados (*community managers*).

### 6.8.3 DEPENDENCIAS

Para la consecución de las tareas de la línea de trabajo de Marketing y Comunicación, tendrán que tenerse en cuenta dependencias con las siguientes líneas:

- Financiero: puesto que la comunicación de cifras para accionistas e inversores será alimentada desde este departamento.
- Recursos Humanos: para todas aquellas comunicaciones (y sus hitos) internas que requieran interacción con la plantilla y agentes sociales o representantes de los trabajadores.
- Legal: ya que unos de los orquestadores del proceso son los pasos legales que se han de ir dando para la creación de la empresa. En esta línea las comunicaciones deberán ir alineadas.
- Marketing: en completa simbiosis con la comunicación para transmitir de la misma manera por todos los canales.

Habrán tareas dentro de esta línea que se compartirán con otras mediante equipos mixtos.

## 6.9 COMPRAS

Uno de los departamentos más mecánicos de la actividad interna de una empresa, las compras, también será objeto de estudio y adaptación o adopción por parte del proyecto *carve-out*. El proyecto, y el PMO en particular, deberán cerciorarse de que todas las actividades relativas a las compras, se sigan produciendo cuando la nueva empresa esté funcionando, claro está, con sus nuevas credenciales.

Un departamento de compras se encarga de canalizar y gestionar todas las peticiones de compra de la compañía. Cuando se habla de peticiones de compra se hace referencia a un vasto catálogo de tipologías de adquisiciones: desde la compra de material de oficina, hasta la contratación de servicios a partners o infraestructura para proyectos.

El departamento de compra tendrá como principal misión obtener las condiciones de compra más ventajosas para la compañía en cualquier situación. Esto lo consigue aplicando principios muy sencillos:

- Concentración de proveedores: reduce o selecciona los proveedores dentro de unos estándares prefijados. Con esta selección previa se asegura que todos los proveedores sobre los que aplicarán las compras cumplen con unas características de calidad y servicios adecuadas.
- Estandarización del proceso de selección: se encorseta el proceso de selección de proveedores a unos mecanismos que a la compañía le resulten sencillos y de fácil ejecución (RFP, etc).

El PMO deberá cerciorarse, durante el proyecto que las compras sigan funcionando. Eso lo conseguirá migrando proveedores y actualizando procesos y herramientas.

### 6.9.1 GESTIÓN DE PROVEEDORES

Para que la función de compras funcione de igual manera en la nueva empresa y en la matriz, lo primero se debe hacer es gestionar a los proveedores. Se pueden adoptar dos actitudes de inicio:

- Obviar los proveedores con los que ya trabaja la empresa matriz y abrir un proceso de selección nuevo y específico para la nueva compañía. Este camino puede parecer limpio, ya que los proveedores resultantes serán exactamente los que la empresa necesita. Se ahorrará en gestión y las relaciones serían más eficientes. Pero si se tiene en cuenta que estos procesos de selección de

proveedores y socios son largos y requieren de bastante esfuerzo, la decisión se hace desaconsejable.

- Seleccionar los proveedores que tengan o hayan tenido relación con la unidad, departamento o negocio que se segrega, de la base de datos de la empresa matriz. Estos proveedores serán los seleccionados en primera instancia para ser migrados o copiados al sistema de proveedores de la ECO. Este proceso es más sencillo, y aunque efectivamente se pueden “colar” algunos proveedores que más tardes no se usen, sí se ahorrará tiempo y operatividad.

Después de esta selección de proveedores y previo a su transferencia a los sistemas de la ECO será necesario cumplir con dos nuevos trámites. Esta vez, estos trámites circundan a la comunicación de traspaso y a la gestión de los contratos. Ambas gestiones son fundamentales. Sin ellas, los socios no tendrían toda la información necesaria para poder dar servicios futuros (facturas, etc):

- Comunicación del *carve-out* a los proveedores seleccionados. Esta comunicación tendrá como finalidad, lanzar un proceso que acabe por replicar o transferir la relación contractura proveedor-empresa a la nueva compañía. Con esta acción se activarán los departamentos legales de ambas partes.
- Actualización de los contratos: análisis de todos los contratos con los proveedores seleccionados. Este análisis pretenderá la revisión de su vigencia y nominalidad. No es el momento de actualizar condiciones. Los procesos de negociación pueden tornarse largos y tediosos, teniendo en cuenta que estos proveedores vienen de negociar con la empresa matriz. La revisión se hará directamente a través de los departamentos legales.
- Comunicación de transferencia a proveedores: finalmente se transferirán dichos contratos y servicios a la nueva entidad (física y tecnológicamente) y se comunicará dicha acción. En esta comunicación se adjuntarán los nuevos detalles de facturación.

## 6.9.2 ACTUALIZAR PROCESOS Y HERRAMIENTAS.

Para que esta línea de actividad acabe exitosamente, es decir, que se pueda comprar sin novedad dentro de la empresa *carve-out*, falta un último detalle: la actualización de los procesos y herramientas que la gobiernan:

- Primeramente se deberán insertar todos y cada uno de los datos necesarios de los proveedores en el sistema o los sistemas que los gobiernan. En la mayoría de las

empresas, los proveedores se registran en soporte informático de tal manera que cualquier información esté alcance y sea accesible a cualquier sistema.

- Por otro lado, y una vez insertados todos los datos en los sistemas, el proceso de compras, que en la empresa matriz tendría una mecánica determinada, se deberá actualizar para que cumpla la misma función en la nueva:
  - Nuevos aprobadores.
  - Nuevos niveles de aprobación.
  - Nuevos flujos de aprobación de compras.
  - Nuevos sistema de gestión de informes.
  - Nuevos sistemas de alta de proveedores.
  - Nuevos procedimientos y gestión de la facturación (si procede).

### 6.9.3 DEPENDENCIAS

Para la consecución de las tareas de la línea de trabajo de Compras, tendrán que tenerse en cuenta dependencias con las siguientes líneas:

- Financiero: para necesaria actualización de objetivos de compra y finanzas asociadas.
- Legal: para el traspaso de los contratos de los proveedores entre ambas entidades.
- Operaciones: para el alta o traspaso de los datos de los proveedores en los sistemas y actualización de los procesos de manera adecuada.

Habrán tareas dentro de esta línea que se compartirán con otras mediante equipos mixtos.

## 6.10 GESTIÓN DEL CAMBIO

El último pero no el menos importante de los módulos del proyecto es el de Gestión del Cambio. Esta línea de trabajo se preocupa de la creación, adopción y compromiso de las personas con la nueva compañía, con dos máximas:

- Asegurar el máximo compromiso de los profesionales tanto de la empresa matriz como de la empresa *carve-out* después el mismo.

- Minimizar el “ruido” y cualquier tipo de malestar durante la transición.

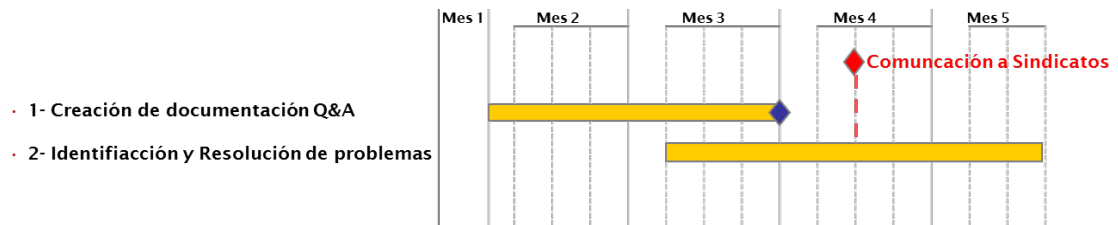


Figure 14. Timing Gestión del Cambio

### 6.10.1 METODOLOGÍA

La Gestión del Cambio (de las personas) pretende paliar posibles desajustes en la estrategia de creación de marca/compañía/unidad/equipos centrándose en las personas. El proceso será complicado, largo... en algunos casos, traumático. Y es totalmente necesario gestionar a los profesionales a los que les va a impactar directamente.

La metodología, que posiciona a la Gestión del Cambio como una línea de trabajo con entidad propia dentro del proyecto, se centra en dos conceptos:

- La proactividad.

Contestar de manera individual y colectiva a preguntas hechas a través de los diferentes canales.

Mediante reuniones de escucha con diferentes grupos se recogerán preguntas sobre el proceso, *feedback* sobre el impacto positivo o negativo esperado, que podrán ser usadas como input para otras líneas de trabajo como la Comunicación y la Formación (si procede).

- La reactividad.

Creación de un informe de problemas detectados, abierto a todo el proyecto con una persona de encargada de canalizar dicha información, el PMO. Este informe se revisará periódicamente, y se incluirá como información adicional el con Comité de Dirección.

#### 6.10.1.1 CREACIÓN DE LOS GRUPOS DE CONTROL

Previo a la aplicación de una metodología de trabajo, será necesaria la identificación de ciertos **grupos de individuos** o *stakeholders*, que representarán a las diferentes poblaciones de la compañía:



- Empleados de la matriz que trabajarán en el *carve-out* o no, pero que el proceso les impacte en mayor o menor medida. En este grupo se podría encontrar a los miembros de los grupos de soporte de funciones genéricas: ventas, legal, recursos humanos, compras, etc.
- Empleados de la empresa *carve-out*. Esta selección es evidente. Todo aquel que esté o desarrolle la actividad que se va a segregar, pasará a la nueva empresa. Y esto puede provocar dudas, problemas, inquietudes que se deben recoger. En este grupo se podrían hacer sub-grupos que afinaran más las dudas específicas que pueden asaltar a cada perfil genérico:
  - Profesionales representativos de cada uno de los grupos de la empresa (desarrolladores, *middle management*, *call center*, grupos en cliente, etc)
  - Agentes sociales: representaciones sindicales, grupos especiales, etc.
  - Personal de servicios: recepción, limpieza, etc

Es de esperar que estos grupos tengan preguntas. Y el objetivo de esta línea de trabajo es responderlas. Eso sí, de una manera conjunta, ordenada, coherente y corporativa.

#### 6.10.1.2 LISTA DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Dado que la tarea versa sobre la disolución de dudas de cualquier trabajador al que le afecte directa o indirectamente el *carve-out*. Todo ello a través de un proceso estructurado. Y que la captación de dichas dudas se hará mediante la formación de grupos y reuniones. Se deberá crear algún tipo de herramienta que vaya recogiendo dichas dudas y sus respuestas. Los documentos serían:

- Un documento previo de Q&A, elaborado por la dirección del proyecto en colaboración con el Departamento de Comunicación que recoja las inquietudes más generalistas y de soluciones. Este documento recogerá preguntas de todos los ámbitos y podrá servir tanto para procesos internos, como externos (comunicación con los medios). Algunos ejemplos de preguntas podrían ser los siguientes:
  - ¿Podría elaborar un poco más la estrategia de la nueva compañía y el motivo de la segregación?
  - ¿Tienen prevista alguna manera de ampliación de capital posterior?
  - ¿Tiene prevista la compra de alguna empresa a corto plazo?
  - ¿Qué oportunidades y mercados de expansión ven factibles o tienen como objetivo?

- ¿Qué tamaño suponía la actividad que se va a segregar en la empresa matriz?
- ¿Cuál es la previsión de crecimiento que manejan? ¿en qué sectores?
- ¿Cuál es el tiempo en el que tienen previsto estar completamente operativos?
- ¿Cuál es el impacto en personas sobre la empresa matriz del *carve-out*?
- ¿Cómo contemplan la recolocación en la empresa matriz del negocio naturalmente destinado al *carve-out* pero que finalmente no va a ser objeto de la operación?
- Un documento vivo que vaya recogiendo las preguntas de cada reunión con los grupos de control.

### 6.10.1.3 CAPTACIÓN DE PROBLEMAS Y RESOLUCIÓN

En las reuniones, organizadas por el PMO con la colaboración de RRHH, con los grupos de control, se pretenderá dar las menos respuestas posibles. Hay que dejar bien claro el objetivo de las mismas: recoger todas esas preguntas.

Posteriormente se procesarán internamente, por personal cualificado, con conocimiento de la empresa, la operación y visión estratégica. Este proceso de procesado se puede reportar en el Comité de Dirección. Es más, muchas de las respuestas podrían darse allí. Otras será necesario buscarlas en otros actores o incluso coordinarlas con departamentos especializados como el de comunicación.

Y posteriormente se emitirá dicho documento con preguntas y respuestas, para que sea de dominio público. De esta manera por un lado la plantilla percibirá que es escuchada y atendida y por otro la dirección del proyecto se asegura de que las respuestas que se dan a temas que en muchas ocasiones son delicados, se hacen con cierto rigor y coherencia.

### 6.10.2 DEPENDENCIAS

Para la consecución de las tareas de la línea de trabajo de Gestión del Cambio, tendrán que tenerse en cuenta dependencias con las siguientes líneas:

- Todos los módulos o líneas de trabajo: puesto que en cualquiera de ellas pueden surgir preguntas o inquietudes. Y también a ellas puede acudir el PMO en busca de algunas respuesta concreta.
- En particular con el departamento de comunicación: ya que el PMO y el proyecto en general se soportarán en dicho departamento para conseguir una calidad elevada en la transmisión de información a través de documentos, notas de prensa, discursos o comunicados.

## 7. CONCLUSIÓN

Una recomendación relativa al proyecto y una reflexión sobre la propia naturaleza y puesta en valor de la figura de gestor de proyecto o PMO de un *Equity Carve Out*, para concluir

Por un lado la empresa que toma la decisión de segregar una actividad, se enfrenta a un proceso largo, complicado y con múltiples puntos a controlar y que fácilmente pueden causar desajustes y desánimo. Una vez finalizado el proyecto, es hora de celebrar. El mejor consejo que puede dar un gestor de proyectos con experiencia es que se celebre la creación de la nueva empresa con toda la plantilla. Que se haga partícipe a todo el personal que ha pasado a formar parte de la nueva plantilla de la nueva historia que está a punto de comenzar.

Y por otro, los *carve-out* seguirán siendo una parte importante del paisaje de las operaciones M&A ya que las empresas siguen buscando maneras de desplegar sus recursos de manera más eficaz. Aquellos que, como clientes (comprador y vendedor) o proveedores (auditoras y consultoras), no sólo busquen encontrar oportunidades, sino también gestionar de manera eficaz todas sus complejidades, estarán bien posicionados para superar a sus competidores.

La figura del gestor de proyectos o PMO, que coordine la ejecución de las tareas del proceso, es más que necesaria. Actualmente, en base a experiencias acumuladas y análisis de diversos *offerings*, se puede decir que el servicio de gestión integral del proceso *carve-out* no se ofrece como primera opción por parte de las grandes auditoras. Y dentro de las compañías cliente hay pocas personas que tengan el conocimiento conjunto para gestionar todo el proceso. Además las circunstancias que las rodean tampoco hacen del momento el propicio para invertir más recursos y esfuerzo en otra figura de coordinación.

Un servicio integral de gestión del proceso de segregación, desde una óptica imparcial y experta, puede ser muy interesante tanto para empresa de servicios como para empresa cliente.

## **ANEXO A. DOCUMENTACIÓN DD**

En un proceso DD la empresa auditora requiere una serie de documentación concreta. En este anexo, se encontrará un ejemplo de un cuestionario donde se listan dichos documentos en lo que podría ser una carta de solicitud de información a la empresa matriz. Este cuestionario será el eje principal de trabajo en la “data room” donde se juntan personal auditor y personal de la empresa previo al comienzo del *carve-out*. Es largo, pero refleja la magnitud del proceso y la cantidad de esfuerzo que lleva ponerlo en marcha.

### **A.1. DESCRIPCIÓN LEGAL DE LA [NEGOCIO][EMPRESA] A VENDER**

- a) Proporcionar los siguientes detalles con respecto a la empresa propietaria del Negocio (es decir, “el Vendedor”) o, en el caso de una venta de acciones con respecto a la Sociedad. [Si la Sociedad tiene cualquier subsidiaria, proporcionar también la información pertinente con respecto a aquellas empresas]:
- i. Nombre completo de la entidad legal;
  - ii. Dirección registrada;
  - iii. Número registrado;
  - iv. Nombre de los directores y secretarios/as o, si procede, los nombres de los miembros de la junta directiva o junta de supervisión, junto con los detalles de aquellos apoderados que haya en la sociedad;
  - v. Una copia del Acta Constitutiva y Estatutos Sociales o equivalente; y
  - vi. Proporcionar copias de todas las actas de la Junta (o actas de las Juntas Directiva y de Supervisión) y resoluciones de los últimos tres años.
  - vii. Proporcionar una copia del Certificado de Incorporación (si procede) o cualquier otro equivalente junto con cualquier Certificado de Incorporación de cambio de nombre (si procede) o cualquier equivalente y aquella información o asuntos pendientes de registro.
  - viii. Proporcionar copias de las resoluciones de los accionistas en los últimos [3] años.

- ix. Proporcionar detalles de dónde se pueden inspeccionar los libros de actas, el libro mayor y otros registros corporativos.
- x. Proporcionar detalles del capital social del Vendedor (número de acciones en circulación, valor nominal, tipo de acción (por ejemplo, corriente/preferente), capital social autorizado (si procede)).
- xi. Confirmar el(los) nombre(s) de la(s) entidad(es) legal(es) que son propietarios registrados de las acciones, junto con el número de acciones que poseen.
- xii. Proporcionar detalles de las contribuciones de los accionistas condicionadas y no condicionadas o contribuciones similares de capital y de cualquier garantía de pérdida.
- xiii. Proporcionar copias de los acuerdos de accionistas, acuerdos para el derecho de voto, contratos de opciones, acuerdo de preferencia.

Proporcionar detalles del organigrama/organización (legal y operacional) de forma que se muestre la estructura de la compañía.

## A.2. EL NEGOCIO

- a) Proporcionar una breve descripción de la historia y actividades del [Negocio][negocio de la Empresa("el Negocio")] incluyendo la fecha en la que se empezó y sus líneas de negocio/servicio (tener en cuenta que en el Artículo 4 h. se pide adjuntar los catálogos u otros folletos de marketing que pueden ayudar a describir el Negocio.)
- b) Confirmar que el Vendedor haya continuado el Negocio desde que se creó o, si no, proporcionar detalles de la fecha o fechas en que el negocio fue adquirido por el vendedor y copias de todos los contratos relacionados con la adquisición de los negocios (o sus predecesores en los negocios) por el vendedor.
- c) Confirmar que el Negocio constituye la única actividad empresarial realizada por el [Vendedor][Empresa], o, en caso contrario, se hará una breve descripción de las actividades de cada uno de los negocios del [Vendedor][Empresa] y describir las áreas en las que estas actividades se superponen a las del Negocio.
- d) Proporcionar la ubicación de las filiales en el extranjero del [Negocio][Empresa] y las copias de todos documentos de registro de dichas filiales.

## A.3. ACTIVOS

### Equipo

- a. Proporcionar el registro de activos del negocio o la lista de todos los elementos del equipo y de todos los vehículos de motor [del negocio] de propiedad del [negocio][empresa] hasta la fecha.
- b. Proporcionar copias de toda la compra a plazos, la venta a crédito, los contratos de alquiler o arrendamiento financiero del [negocio][Empresa] junto con un calendario que establecerá:
  - i. el nombre del tercero (por ejemplo, el arrendador);
  - ii. una descripción del (los) objeto(s) sujetos al acuerdo;
  - iii. el tipo de contrato (por ejemplo, contrato de alquiler);
  - iv. vigencia del contrato (es decir, de  $x$  a  $y$ );
  - v. el importe a pagar y el plazo de pago (por ejemplo  $x\text{€}$  al mes);
  - vi. el plazo de preaviso para rescindir el acuerdo; y
  - vii. si hay un cambio de la prestación de control.
- c. Proporcionar la información sobre cualquier tipo de direcciones, notas o certificados gubernamentales o cuasi-gubernamentales o reglamentarias en material de seguridad o funcionamiento de cualquier equipo utilizado por el [negocio][empresa].

### Acciones

- d. Proporcionar detalles de todas las empresas, las acciones de las cuales se consideren activos del [negocio][empresa[]], declarando:
  - i. el porcentaje del capital social total que se tiene;
  - ii. los datos relativos al capital total emitido; y
  - iii. los detalles de los demás accionistas de las empresas.

### Inventario General

- e. Facilitar una lista de todo el inventario, acciones comerciales y del trabajo en curso a fecha de las últimas cuentas (si las hubiera) (“la Fecha de las Cuentas”), junto con sus respectivos valores.

### Contratos de Mantenimiento y Servicio

- f. Facilitar copias de todos los contratos de servicio y mantenimiento de los equipos mencionados en el artículo 3 a y b anteriormente, junto con un calendario que establecerá:

- i. El nombre del proveedor del servicio / mantenimiento
- ii. Una descripción del servicio recibido (por ejemplo, mantenimiento del hardware de terceros);
- iii. Vigencia del contrato (es decir, de x a y);
- iv. El importe a pagar y el plazo de pago (por ejemplo, x€al mes);
- v. El plazo de preaviso para rescindir el contrato; y
- vi. Si hay un cambio en la prestación de control.

### Compromisos de capital

Proporcionar los detalles de todos los compromisos de capital en circulación del [negocio][empresa] como en [la Fecha de las Cuentas].

### Bienes y actividades excluidos

Escribir cualquier activo, contrato, derecho o actividad del [Negocio][Empresa] que no deban ser incluidos en la venta (si los hay).

- i. Especificar cualquier bien, derecho o servicio usado por el [Negocio][Empresa] que no son propiedad del [Vendedor][Empresa] (como por ejemplo cualquier sede de cliente utilizado).

## A.4. OTROS CONTRATOS

### Cláusulas generales

- a. Facilitar copias de los términos y condiciones generales del negocio utilizados por el [Negocio][Empresa] (incluyendo, pero no limitado a, contratos de venta estándar y contratos de compra estándar, acuerdos de no divulgación).

### Clientes y Proveedores

- b. Facilitar un listado de sus principales clientes y las copias de sus contratos (por ejemplo, cuando las ventas representen más del [ ]% del volumen de negocios del [Negocio][Empresa]) declarando:
  - i. El nombre del cliente;
  - ii. Una descripción de los bienes y servicios vendidos a ese cliente; y
  - iii. El porcentaje del volumen de negocios del [Negocio][Empresa] que representa ese cliente;
  - iv. Media de años que se han estado prestando servicios a estos clientes.

- c. Proporcionar una lista de todos los clientes de la compañía.
- d. Proporcionar sus tarifas o políticas de precios habitualmente utilizada.
- e. Facilitar un listado de sus principales proveedores y copias de sus contratos (si no se hubieran proporcionado ya en el Artículo 3 f de arriba) (es decir, las que abastecen al [Negocio][Empresa] más de [ ]% de los bienes o servicios adquiridos por el [Negocio][Empresa]) declarando:
  - i. El nombre del proveedor;
  - ii. Una descripción de los bienes y servicios adquiridos a partir de ese proveedor; y
  - iii. El porcentaje de la cifra de negocios del [Negocio][Empresa] que represente ese cliente;
  - iv. No incluir en esta sección acuerdos de licencia u otros acuerdos de propiedad intelectual. Estos se cubren separadamente en el Artículo 7.

### **Contratos Específicos**

- f. Proporcionar copias de todas las siguientes categorías de los acuerdos relacionados con el [Negocio][Empresa]:
  - i. Acuerdo de descuento de ventas;
  - ii. Acuerdos de franquicia;
  - iii. Contratos de riesgo compartido;
  - iv. Acuerdos de asociación y alianza;
  - v. Convenios de colaboración; y
  - vi. Gestión, consultoría o convenios para la prestación de servicios similares y
  - vii. Acuerdos Marco.
- g. Facilitar copias o proporcionar detalles de todos los contratos o acuerdos del [Negocio][Empresa] (ya sean escritos u orales) que:
  - i. Distintos de los proporcionados en el G de arriba, se consideren material en el sentido de que son de gran importancia para el [Negocio][Empresa] o para los beneficios, activos o plan de negocio del [Negocio][Empresa];
  - ii. Se introdujeron en los últimos 2 años y que estén fuera del curso ordinario de los negocios;
  - iii. Sean significativamente diferentes de los términos y condiciones generales del [Negocio][Empresa]
  - iv. No sean capaces de ofrecer un rendimiento por completo en los primeros 6 meses de la fecha en que se firmó;



- v. Contengan cláusulas en las que podrían considerarse inusuales o particularmente oneroso o que actualmente estén generando pérdidas;
- vi. Requieran durante la vigencia del contrato una cantidad de más de [ ] €(o su equivalente en moneda local o [ ] por ciento de la facturación anual del [negocio][Empresa];
- vii. Implique el pago a o por un tercero relevante con relación a las fluctuaciones de los tipos de cambio;
- viii. que fueran celebrados con (i) un miembro de la junta o director general, (ii) un tercero en el que un miembro de la junta o director general tiene un interés considerable, o (iii) una persona jurídica (distinta de una compañía) donde el director es miembro del consejo de administración solo o junto con otra persona representa a esa entidad.
- ix. Exijan el pago del importe a o por un tercero relevante en cualquier moneda distinta a la moneda local del [Negocio][Empresa]; y
- x. Estén fuera del alcance
- h. Proporcionar detalles de toda cita excepcional o sensible (por ejemplo, las Ofertas que se conviertan en breve en compromisos contractuales del [Negocio][Empresa] hecha por o presentada [en relación con el negocio] para un contrato, ya sea porque representa potencialmente el [ ] por ciento de la facturación del [Negocio][Empresa] o porque sea de gran importancia para el [Negocio][Empresa] o para los beneficios, activos o plan de negocios del [Negocio][Empresa].
- i. Facilitar copias de todos los recortes de prensa, estudios de mercado e informes de la industria de terceros, las ventas y de todo el material de marketing y promocional relacionado con el [Negocio][Empresa].
- j. Facilitar copias de todos los contratos relacionados con la adquisición o transmisión de cualquier parte del Negocio o de los activos fijos usados en la Empresa en los últimos 6 años.

### Acuerdos intra-grupo

- k. Proporcionar detalles de las transferencias (por ejemplo, la venta, la contribución, misiones, etc) de los activos y contratos pertenecientes o relativas al [Negocio][Empresa] del [Vendedor] [Empresa] a cualquier otro miembro de su grupo en los últimos 6 años (que no sea en la cuenta de explotación).
- l. Proporcionar detalles de las transferencias (por ejemplo, la venta, la contribución, misiones, etc) de los activos y contratos al [Negocio][Empresa] de cualquier otro miembro de su grupo en los últimos 6 años (excepto en la cuenta de explotación).
- m. Facilitar copias de todos los acuerdos de gestión, acuerdos de pérdidas y ganancias, los acuerdos de tesorería, o acuerdos similares entre la [Empresa][Vendedor] y otros miembros de su grupo.
- n. Facilitar detalles de todos los bienes o servicios suministrados por el [Negocio][Empresa] a los demás miembros de su grupo (por ejemplo, contabilidad,

legal, recursos humanos, compras y otras funciones similares), junto con copias de los acuerdos relacionados. Si no hay un acuerdo por escrito, describir los precios (al precio o valor de mercado) y otros términos materiales. Explicar la metodología para asignar cualquier ingreso correspondiente en el [Negocio][Empresa].

- o. Facilitar los detalles de todos los bienes o servicios adquiridos por el [Negocio][Empresa] de cualquier otro miembro del grupo (por ejemplo, contabilidad, legal, recursos humanos, compras y otras funciones similares), junto con copias de todos los acuerdos relacionados. Si no hay un acuerdo por escrito, describir los precios (al precio o valor de mercado) y otros términos materiales. Explicar la metodología para la asignación de los costes en el [Negocio][Empresa].
- p. Escribir cualquier activo compartidos dentro del [Negocio][Empresa] y el tratamiento fiscal y contable de los mismos.

### Acuerdos Restrictivos

- q. Facilitar copias de todos los acuerdos en los que el [Negocio][Empresa] es un interesado que de ninguna manera restringe su libertad para ejercer su actividad en cualquier parte del mundo. En particular, pero sin limitación, los detalles y copias de todos los acuerdos de cualquier práctica concertada o conducta que es objeto de registro en virtud de la legislación antimonopolio de la competencia o relevante.

## A.5. CUENTAS Y FINANZAS

Será necesario verificar con la hacienda pública antes de circular la información. De la misma manera chequear también las finanzas complementarias.

- a. Proporcionar copias de
  - i. Las cuentas anuales de las divisiones relacionadas con el [Negocio][Empresa] para los últimos 3 años;
  - ii. Las cuentas anuales consolidadas correspondientes a los últimos 3 años;
  - iii. Los informes de los auditores para el [Vendedor] y la [Empresa] para los últimos 3 años;
  - iv. Las cartas de gestión del Auditor con respecto al [negocio][Empresa] para los últimos 3 años;
  - v. Un resumen de los gastos de capital en relación con el [Negocio][Empresa] previsto para los próximos 3 años;
  - vi. La política actual de precios de transferencia y los cambios realizados en los últimos 3 años.
- b. Facilitar una declaración de las políticas contables adoptadas en las cuentas anteriores. Indicar las diferencias entre estas políticas y las adoptadas en la preparación de las cuentas auditadas de [Atos S.A]. ¿Ha habido cambios recientes en

las políticas contables?

- c. Proporcionar copias de las cuentas de gestión más recientes del [negocio][empresa] que cubre el periodo comprendido entre la [Fecha de las Cuentas] y [].

### **Libro de Deudas**

- a. Proporcionar un listado de todas las deudas como en [la Fecha de Cuentas].

### **Préstamos**

- b. Proporcionar los detalles de los préstamos dados por el [Vendedor][Empresa] que han de ser asumidos por el Comprador.
- c. Facilitar los detalles de todos los servicios de sobregiro u otras deudas financieras (incluyendo el dinero recaudado por aceptaciones o facturación de deudas) del [Negocio][Empresa] que han de ser asumidos por el Comprador y los detalles de la garantía, seguridad y soporte financiero dada por cualquier persona en relación con dichos préstamos o servicios.
- d. Proporcionar:
  - i. el nombre y dirección bancaria del [Negocio][Empresa];
  - ii. el número de cuenta;
  - iii. los firmantes; y
  - iv. las copias de todos los mandatos del banco.

### **Acreedores y otros pasivos**

- e. Proporcionar los detalles de los acreedores comerciales [u otros pasivos] del [Negocio][Empresa] en [ ].

### **Garantías y pasivos contingentes**

- f. Proporcionar copias de todas las garantías e indemnizaciones emitidas en relación con el [Negocio][Empresa] (por ejemplo, garantías, avales y cartas de garantía).
- g. Proporcionar detalles de todos los pasivos contingentes en los que se han incurrido en relación con el [Negocio] [Empresa] y que han de ser asumidos por el Comprador.

### **Hipotecas y Cargos**

- h. Proporcionar detalles de todo gravamen, hipoteca o carga sobre los activos del [Negocio][Empresa] (excepto las relacionadas con las propiedades que figuran en la parte 8 más abajo).

### **General**

1. Proporcionar copias de todos los análisis del [Negocio][Empresa] preparados por los banqueros de inversión, ingenieros, consultores de gestión, contables o abogados.

## **A.6. COMERCIAL**

### **Licencias y Autorizaciones**

- a. Proporcionar información sobre los derechos, consentimientos, permisos o licencias (incluyendo, por ejemplo, sólo la Licencia de Crédito al Consumidor, o al Registro de Protección de Datos) requeridos por el [Negocio][Empresa] para ejercer la actividad y los avisos de incumplimiento o violación de cualquiera de ellos. Indicar

que si alguno de esos derechos, permisos o licencias podría finalizar en caso de cambio de control de la compañía.

- b. Listar todas las asociaciones comerciales, organismos de control de calidad o grupos de usuarios u otras organizaciones de las cuales el [Negocio][Empresa] es miembro.

### **Litigios e Incumplimiento**

- c. Proporcionar detalles de cualquier litigio o arbitraje existente, pendiente o inminente del [Negocio][Empresa] (ya sea como demandante o demandado) o cualquier circunstancia que pueda dar lugar a un litigio o arbitraje. En particular, indicar:
  - i. El nombre de la otra parte;
  - ii. La naturaleza de la controversia;
  - iii. La cantidades involucradas;
  - iv. El estado actual del litigio/arbitraje/controversia; y
  - v. El nombre del abogado/bufete de abogados involucrados y proporcione copias de los dictámenes jurídicos actuales sobre los méritos del caso.

Litigios relacionados con los Recursos Humanos debería abordarse en el artículo 8, según sea aplicable.

- d. Proporcionar detalles de cualquier incumplimiento por parte del [Negocio][Empresa] de cualquier acuerdo, escritura de fideicomiso, instrumento u otro acuerdo al que se haya adherido.
- e. Proporcionar detalles de cualquier orden, decreto o sentencia de cualquier tribunal o gobierno o agencia que este excepcionalmente contra el [Negocio][Empresa] o cualquiera de sus funcionarios o empleados (en calidad de tales) o que podrían tener un efecto adverso en el [Negocio][Empresa].
- f. Proporcionar detalles de cualquier investigación o indagación realizada por el gobierno, administración u otro organismo regulador.
- g. Resumen de las disputas, reclamaciones o litigios durante los últimos 5 años

### **Productos defectuosos / Servicio Insatisfactorio**

- h. Proporcionar detalles de todos los productos fabricados y / o vendidos y / o con licencia y / o distribuidos por el [Negocio][Empresa] y todos los servicios prestados por o en nombre del [Negocio][Empresa] para clientes que son o se considera que son defectuosos o insatisfactorios o que no se ajustan a la garantía expresa o implícita hecha y no se han abordado del Artículo 6 c al f de arriba.

### **Insolvencia**

- i. Proporcionar información sobre la designación de cualquier administrador, síndico o administrador designado en relación con el [Vendedor][Empresa] o cualquiera de los activos de [Negocio][Empresa].
- j. Proporcionar detalles de cualquier petición, orden o resolución para la liquidación del [Vendedor][Empresa].
- k. Proporcionar información de cualquier acuerdo voluntario propuesto bajo cualquier legislación de insolvencia o quiebra.

### **Consecuencias de la venta**

- l. Facilitar copias de cualquier contrato u otro acuerdo que afecte al [Negocio][Empresa], que podría, como consecuencia de la adquisición propuesta, resultar en lo siguiente:

- i. Dinero líquido; o
- ii. cualquier contrato o acuerdo que se evite, acabe o modifique;
- iii. un interés en activos que esté gravado, terminado, adquirido o afectado de otro modo; o
- iv. un aumento del volumen de los bienes o servicios adquiridos por o desde el [Negocio][Empresa].

Lo anterior incluiría, por ejemplo, contratos que contengan cláusulas de “cambio de control”.

### **Subvenciones del gobierno**

- m. Facilitar copias de los documentos que proporcionen una subvención, subsidio u otra ayuda financiera al [Negocio][Empresa] por un Departamento del gobierno u otro organismo. En el listado de las mismas, proporcionar la información de si al subvención se verá afectada por un cambio en la titularidad (control) del [Negocio][Empresa].

### **Seguro**

- n. Facilitar una lista de todos los seguros actuales del [Negocio][Empresa] (es decir, tanto las políticas del grupo AO como las locales) y con respecto a cada política, los detalles de:
  - i. Las fechas de renovación;
  - ii. Las primas anuales;
  - iii. El importe de la cobertura;
  - iv. El riesgo cubierto;
  - v. El nombre de la compañía de seguros correspondiente;
  - vi. El número de póliza;
  - vii. El detalle de las circunstancias que daban derecho al [Negocio][Empresa] a hacer una reclamación;
  - viii. Los detalles de cualquier reclamación pendiente; y
  - ix. Y los detalles de cualquier cosa que pueda influir en los costes o las capacidades futuras a asegurar.

### **Competición**

- o. Facilitar detalles de cualquier investigación por monopolio o investigaciones de las concentraciones o las investigaciones sobre prácticas contrarias a la competencia que el Vendedor haya estado directa o indirectamente involucrado o que haya afectado el [Negocio][Empresa] y los consentimientos o autorizaciones bajo legislación antimonopolio o similar.
- p. Proporcionar cualquier información relativo a la cuota de Mercado del [Negocio][Empresa]; el tamaño global del Mercado; la cuota de Mercado de los competidores; el alcance geográfico del Mercado u otras características del mercado.
- q. Proporcionar detalles de los acuerdos y compromisos suscritos entre la compañía y sus competidores.

### **General**

- r. Proporcionar información detallada sobre:
  - i. Nuevos productos o servicios previstos;
  - ii. Cualquier análisis de ventas/marketing realizado en los últimos 3 años;
  - iii. Las encuestas de satisfacción / opiniones del cliente y análisis
  - iv. Las iniciativas conjuntas de marketing o de ventas cruzadas con terceros
  - v. Cualquier cliente o proveedor que se ven actualmente como riesgos

- vi. Cualquier plan estratégico, estudio de mercado, estudio de viabilidad o informes similares relacionados con el [Negocio][Empresa] en los últimos 3 años;
- vii. (en la medida que proceda) Datos sobre el volumen de transacciones actual para cada oferta de producto / servicio

## A.7. PROPIEDAD INTELECTUAL

En esta sección, los siguientes términos tienen los siguientes significados:

**"Documentación"** son los manuales de usuario, guías, especificaciones y guías de los desarrolladores, ya sea en papel o en formato electrónico;

**"Derechos de Propiedad Intelectual"** son todos los derechos de propiedad industrial e intelectual por cualquier nombre y en todos los países y territorios en el mundo e incluye los derechos registrados (incluyendo patentes, marcas comerciales, marcas de servicio, diseños registrados, modelos de utilidad y derechos de autor registrados) y los derechos no registrados (incluyendo los derechos de autor y las marcas registradas y no registradas) y otros derechos análogos u otros relacionados con cualquier invención o, el trabajo literario, dramático o musical o Software;

**"Know-how"** toda información, sea o no tratada como secreto y / o confidencial y / o propietaria, y la reducción a una forma tangible o no, que se utiliza en conjunción con cualquier derecho de propiedad intelectual o de otra manera en las actividades del [Negocio][Empresa];

**"Software"** se refiere a cualquier programa informático, ya sea en forma de código fuente o de código ejecutable o de cualquier otro modo, e independientemente del entorno en el que se ejecuta o se almacena;

**"Código Fuente"** se refiere al código fuente del programa en forma ejecutable o legible para el ser humano y de todas las notas de programación, especificaciones, diagramas de flujo y similares.

Cuando se haga una solicitud de copias de los acuerdos, pero no exista un acuerdo por escrito, indicar los detalles completos de los términos del contrato o acuerdo no escrito pertinente.

### **Software en propiedad del [Negocio][Empresa]**

- a. Proporcionar detalles de todo el Software propiedad de y utilizado en el [Negocio][Empresa], junto con los datos de toda la documentación relativa a dicho Software.
- b. Proporcionar copias completas de todos los acuerdos, licencias, permisos y autorizaciones que otorguen a terceros algún derecho en relación con cualquier Software y Documentación al que se refiera en el apartado A de arriba (por ejemplo,

- licencias a los clientes para que puedan utilizar dicho Software).
- c. Proporcionar información detallada acerca de la ubicación de todas las copias del código fuente con respecto al Software al que se refiere en el apartado A y los términos de cualquier depósito en garantía o contrato de depósito celebrado con cualquier persona en relación con este.
  - d. Proporcionar información de todos los terceros (incluyendo, sin limitarse a, otras empresas del grupo del Vendedor y contratistas independientes), que parcialmente o en su totalidad crearon o de alguna manera contribuyeron al software y la documentación mencionada en el apartado A anterior y copias de todos los acuerdos con el tercero en relación con dicha creación o contribución.
  - e. Proporcionar una copia completa de los contratos de trabajo y servicio de todos los empleados y directivos del Vendedor que en su totalidad o en parte, han creado o de alguna manera contribuyeron al software y la documentación mencionada en el párrafo a anterior, o, en caso de no existir un contrato por escrito, dé detalles sobre el contrato de esa persona.

### **Software utilizado por el [Negocio][Empresa]**

- f. Proporcionar detalles de todo el Software y la Documentación relacionada que se utilice, sub-licencie o distribuya por el [Negocio][Empresa] y que es propiedad del [Vendedor][Empresa] o cualquier miembro del grupo del [Vendedor][Empresa] (es decir, Software de la empresa matriz utilizado pero no perteneciente al [Negocio][Empresa]). Proporcionar también copias completas de todos los acuerdos, licencias, permisos y consentimientos que confieren al [Negocio][Empresa] cualquier derecho relativo al Software y la Documentación.
- g. Proporcionar detalles de todo Software y Documentación, distinta de la contemplada en el apartado f, que se utilice, sub-licencie o distribuya por el [Negocio][Empresa], pero que no sea propiedad del Vendedor, junto con copias de todos los acuerdos, licencias, permisos y consentimientos (licencias, acuerdos de distribución o de otro tipo), incluyendo acuerdos de reventa de valor añadido, que se refieran a dicho uso (es decir, el software de propiedad de terceros, pero utilizado por el [Negocio][Empresa]). Proporcionar también información sobre cualquier tipo de acuerdo propuesto para llevarse a cabo dentro de los próximos seis meses.

### **Derechos de autor**

- h. En caso de no haberse abordado ya en los párrafos A o B, proporcionar información detallada de todos los derechos de autor propiedad directa o indirecta del [Vendedor][Empresa] relativa al [Negocio][Empresa], incluyendo detalles de las licencias a terceros.
- i. En caso de no haberse abordado ya en los párrafos F o G, facilitar información sobre cualquier licencia de derecho de autor necesaria para la explotación efectiva del [Negocio][Empresa].

### **Marcas comerciales y de servicios**

- j. Facilitar un listado de todas las marcas comerciales o de servicio propiedad directa o indirecta por el [Vendedor][Empresa] relativas al [Negocio][Empresa] con, en relación a cada marca o servicio, detalles de:
  - i. Número de registro (en el caso de las marcas comerciales pendientes, el número de solicitud);
  - ii. Nombre o representación de la marca;



- iii. Titular / clase de bienes / especificación de bienes;
  - iv. Fecha de renovación;
  - v. Detalles de cualquier licencia, permiso o consentimiento a terceros y copias de los acuerdos pertinentes;
  - vi. Producto en el que se utiliza la marca;
  - vii. País en el que se ha registrado; y
  - viii. Lista de marcas asociadas.
- k. Facilitar un listado de todas las marcas y servicios registrados de los cuales el [Vendedor] [Empresa] tiene actualmente licencia o requiere una licencia para poder continuar con la explotación efectiva del [Negocio][Empresa], dando los siguientes detalles:
- i. Titular de la marca;
  - ii. Número de registro o número de expediente;
  - iii. Nombre o representación de la marca;
  - iv. Clase de bienes / especificación de bienes;
  - v. Países en los que se ha registrado o se tiene licencia;
  - vi. Producto(s) para los cuales se requiere una licencia; y
  - vii. Una copia del contrato de licencia.

### Patentes

- l. Facilitar una lista de todas las patentes y solicitudes de patentes propiedad directa o indirecta del [vendedor][Empresa] relativas al [Negocio][Empresa] con, respecto de cada patente, los siguientes detalles:
- i. Número de patente;
  - ii. Título de la invención;
  - iii. Propietario;
  - iv. Fecha de presentación; fecha de caducidad y la licencia del periodo adecuado;
  - v. Detalles de cualquier licencia, permiso o autorización a terceros, así como una copia de cada acuerdo;
  - vi. Producto(s) para los que se utiliza la invención; y
  - vii. País / países en los que se ha registrado la patente.
- m. Facilitar una lista de todas las patentes para las que se requiere una licencia para la explotación efectiva del [Negocio][Empresa] dando los siguientes detalles:
- i. Titular de la patente;
  - ii. Número de la patente;
  - iii. Título de la invención;
  - iv. Fecha de presentación;
  - v. Una copia del contrato de licencia;
  - vi. Producto(S) para los cuales se necesita licencia; y
  - vii. País / países en los que se concede la patente y / o licencia

### Diseños registrados

- n. Facilitar una lista de todos los diseños registrados o patentes de diseño que posee el [Vendedor][Empresa] relativos al [Negocio][Empresa] y de todos los diseños para los que las solicitudes de registro han sido hechas por el [vendedor][Empresa] relativos al [Negocio][Empresa] con, respecto de cada diseño, dé detalles de:
- i. Número de registro;
  - ii. Descripción del diseño;
  - iii. Fecha del registro;
  - iv. Propietario;
  - v. Detalles de cualquier licencia, permiso o autorización a terceros, así como



- copias de cada contrato; y
- vi. Países en los que se ha registrado.
- o. Facilitar una lista de todos los diseños registrados o patentes de diseño para el que se requiere una licencia para poder continuar con la explotación efectiva del [Negocio][Empresa] dando los siguientes detalles:
  - i. Titular del diseño;
  - ii. Número de registro del diseño;
  - iii. Descripción del diseño;
  - iv. Una copia del acuerdo de licencia; y
  - v. Producto para el que se requiere la licencia.

### **Nombres comerciales**

- p. Facilitar un listado de todos los nombres comerciales, nombre de dominio y logos utilizados en relación con el [Negocio][Empresa] con copias de todos los logos.

### **Litigios**

- q. Si no se ha abordado en el artículo 6 c de arriba, proporcionar detalles de cualquier reclamo, acción o procedimiento en curso o en peligro presentados por o en contra del [Negocio][Empresa] o el [Vendedor][Empresa] y en relación con el uso o posible uso de cualquier Software o Derecho de Propiedad Intelectual o aplicaciones pendientes por ellos, incluidos los procedimientos que incluyan o que contemplen un desafío a la validez o la concesión de cualquier derecho de propiedad intelectual.
- r. Si no se ha abordado en el artículo 6 c de arriba, proporcione detalles de cualquier reclamo, acción o procedimiento en curso o en peligro presentados por o en contra de la [Vendedor] [Empresa] en relación con el [Negocio][Empresa], relativos a cualquiera de los acuerdos a los que se refieren los párrafos anteriores de este apartado.

### **Gravámenes**

- s. Proporcionar detalles de cualquier trato por medio de la asignación, la carga, hipoteca u otro gravamen, estén o no registrados, con respecto a cualquier software o derecho de propiedad intelectual o que tenga o pueda tener efecto en proporcionar el [Vendedor][Empresa] menos de la propiedad total de estos.

### **Preguntas generales relativas a los Derechos de Propiedad Intelectual**

- t. Proporcionar los detalles de todos los acuerdos de confidencialidad y acuerdos relacionados con la utilización de los conocimientos técnicos en relación con el [Negocio][Empresa] en los que el [Vendedor][Empresa] es una de las partes, ya sea como licenciante o licenciataria o divulgador o persona a la que se hace una revelación y todos los acuerdos en virtud de los cuales hay alguna restricción sobre el uso o divulgación de know-how.
- u. Proporcionar detalles completos de todos los materiales de terceros utilizados por la [Empresa] [Vendedor] en relación con el [Negocio][Empresa], ahora o en el pasado para los que no se ha obtenido licencia de Derechos de Propiedad Intelectual, especificando en cada caso el motivo por el que no se obtuvo la licencia.
- v. Proporcionar una copia de cualquier documento que contenga los precios y carga de información para los Derechos de Propiedad Intelectual, Software y Know-how.

## A.8. PROPIEDADES

- a. Con respecto a cada uno de los inmuebles en propiedad u ocupados por el [Negocio][Empresa] proporcionar la siguiente información:
  - i. Descripción;
  - ii. Copia del documento de propiedad;
  - iii. Detalles de la naturaleza de su uso (por ejemplo, la dotación de oficinas);
  - iv. En propiedad o arrendado, y si arrendado:
    1. Plazo;
    2. Alquiler;
    3. Uso permitido;
    4. Fechas de revisión de alquiler;
    5. Una copia del contrato de arrendamiento y cualquier arrendamiento principal o subsidiario; y
    6. Una copia de lo que comúnmente se conoce como acuerdo(s) de servicio (por ejemplo, la limpieza o acuerdos con restaurantes o acuerdos internos para el espacio);
  - v. Si aplica, si la titularidad de las propiedades se ha registrado o no;
  - vi. Si el [Negocio][Company] ocupa la totalidad de la propiedad o no, y si no, por proporcionar información de los subarrendamientos y otros derechos laborales otorgados, y si y en qué medida el [Vendedor] ocupa las instalaciones de otra manera que en relación con el [Negocio][Empresa];
  - vii. Formulario sobre hipotecas / cargos (incluyendo el tipo de cargo, nombre del acreedor, la cantidad asegurada y aquellas condiciones más onerosas que las que normalmente se encuentran en un cargo realizado por un prestatario corporativo sobre una propiedad comercial); y
  - viii. Una copia de cualquier valoración obtenida en los últimos tres años.
- b. ¿Quién tiene los títulos de propiedad de cada una de las propiedades susceptibles a ser inspeccionadas?
- c. Facilitar detalles sobre todos los avisos (con copias) efectuados por cualquier inquilino, “reversioner”, dueño de la propiedad contigua, local u otra autoridad (o dueño de la propiedad, local u otra autoridad contigua).
- d. Proporcionar información de todas las solicitudes y los permisos de planificación y zonificación, aprobaciones de estatutos, normas de construcción, un listado de permisos de construcción y otras notificaciones y autorizaciones obtenidas o requeridas por cualquier autoridad competente en relación con la propiedad ocupada por la [Empresa][Vendedor] en relación con el [Negocio][Empresa] y cualquier denegación recibida de dicha autoridad.

### Asuntos medioambientales

- e. Proporcionar un listado de todas las licencias y autorizaciones en poder de la [Empresa][Vendedor] en relación con el [Negocio][Empresa] necesarias para aplicar toda la legislación pertinente relativo a la protección del medio ambiente o la generación, almacenamiento o eliminación de las sustancias peligrosas y los detalles de cualquier infracción de estas autorizaciones o licencias.
- f. Facilitar detalles de todas las evaluaciones o informes producidos bajo el Reglamento Sanitario pertinente u otros equivalentes jurisdiccionales.
- g. Proporcionar información de todas las notificaciones o comunicaciones ambientales

- a o con el [Vendedor][Empresa] en relación con el [Negocio][Empresa] de cualquier autoridad reguladora o autoridad local.
- h. Proporcionar copias de todas las evaluaciones ambientales o auditorías realizadas en nombre de la [Empresa][Vendedor] en relación con el [Negocio][Empresa].
  - i. Proporcionar detalles de los procedimientos de eliminación para cada tipo de residuo producido por el [Negocio][Empresa] y copias de todos los contratos con los contratistas / transportadores de desechos..
  - j. Proporcionar detalles de las instalaciones de almacenamiento de sustancias peligrosas en el [Negocio][Empresa], por ejemplo tanques de almacenamiento.
  - k. Proporcionar detalles de cualquier incidente o accidente previo relacionado con el [Negocio][Empresa], donde las sustancias peligrosas se hayan filtrado en tierras / ríos / aire de los alrededores cuantifique cualquier posible responsabilidad, si es posible.
  - l. Proporcionar copias de cualquier comunicación proveniente de los propietarios de propiedades vecinas, grupos de presión o de asociaciones de vecinos en relación con los asuntos ambientales del [Negocio][Empresa].
  - m. Proporcionar copias de la política ambiental interna del [Negocio][Empresa].
  - n. ¿Hay alguna propiedad o terreno ocupado por el [Negocio][Empresa] que esté actualmente contaminada, o se haya contaminado ahora o en los últimos 20 años?
  - o. ¿La manera que tiene el [Negocio][Empresa] de utilizar el terreno, es peligroso de alguna forma?
  - p.

## A.9. TRABAJADORES

### Datos de los Trabajadores

- a. Facilitar un listado de todos los empleadores del [Vendedor][Empresa] contratados total o parcialmente en relación con el [Negocio][Empresa] (con un análisis del número y tipo de empleados) incluyendo los siguientes datos:
  - i. Nombre y fecha de nacimiento;
  - ii. Puesto de trabajo;
  - iii. Salario actual y acordado (incluyendo detalles de cualquier comisión pagable (o pagadera) o cualquier remuneración relacionada con el rendimiento);
  - iv. Derechas de vacaciones;
  - v. Fecha de inicio;
  - vi. Plazo de preaviso para la rescisión del contrato laboral (indicando la diferencia entre la notificación dada por el empleador o el empleado);
  - vii. Número del trabajador;
  - viii. Ubicación; y
  - ix. Otros beneficios.
- b. Identificar cualquier empleado de la [Empresa][Vendedor] que preste servicios al [Negocio][Empresa] pero que no se dedique total y exclusivamente al [Negocio][Empresa]. Dar una estimación de la proporción de sus funciones en relación con el [Negocio][Empresa].
- c. Proporcionar copias de los términos y condiciones generales de empleo (incluyendo los procedimientos disciplinarios), manuales de políticas de recursos humanos y otros procedimientos de recursos humanos del [Vendedor][Empresa].
- d. Proporcionar detalles de cualquier oferta de empleo pendiente relative al [Negocio][Empresa].

- e. Proporcionar detalles y copias de cualquier acuerdo para la prestación de servicios de consultoría, trabajadores independientes o empleados de la agencia al [Negocio][Empresa] ("sub-contratistas") o el traslado de cualquier empleado contratado por el [Negocio][Empresa]. En relación con los subcontratistas, proporcionar detalles de las medidas adoptadas o que se espera sean adoptadas por las autoridades en relación con una posible o evaluada responsabilidad de contribuir a la seguridad social.
- f. Facilitar copias de todos los acuerdos de confidencialidad entre la [Empresa][Vendedor] y cualquier trabajador contratado total o parcialmente en relación con el [Negocio][Empresa].
- g. Proporcionar información de los pagos graciabiles que se hayan prestado o aceptado para ser efectuados por el [Vendedor][Empresa] a tanto empleados pasados como actuales contratados total o parcialmente en relación con el [Negocio][Empresa].
- h. Listar todos los trabajadores que se consideren clave para la perspectiva futura del [Negocio][Empresa].

### **Estructura de la Administración**

- i. Facilitar un diagrama de la estructura de gestión del [Negocio][Empresa] que incluya un cálculo del personal desglosado en las ubicaciones y categorías de las actividades y un análisis de los cambios de personal en las categorías de actividad, antigüedad dentro de la estructura y una nota de cambios importantes en el personal en los últimos 3 años.

### **Altos ejecutivos**

- j. Proporcionar una lista de los altos ejecutivos del [Negocio][Empresa] junto con un resumen de sus condiciones de trabajo y, facilitar las copias de sus contratos de trabajo.
- k. Especificar cuáles son los emolumentos (incluidas las pensiones y otras prestaciones en especie) de cada uno de los altos directivos del [Negocio][Empresa] del último ejercicio y proporcione un desglose de cada una de estas figuras.
- l. Especificar cuáles son los emolumentos totales previstos (incluidas las pensiones y otras prestaciones en especie) para cada uno de los altos directivos del [Negocio][Empresa] para el año en curso. ¿Alguno de los altos ejecutivos ha renunciado a una parte o a la totalidad de sus honorarios? Si es así, especificar.
- m. Confirmar que, a su conocimiento, ninguno de los altos ejecutivos del [Negocio][Empresa] haya sido declarado en quiebra o que haya sido director, funcionario o accionista de una compañía insolvente.

### **Bonos y otros planes**

- n. Proporcionar información sobre todos los bonos, participaciones en los beneficios u otros planes relativos a los trabajadores del [Negocio][Empresa].
- o. Proporcionar detalles o facilite copias de todos los seguros de vida, de bienestar, médicos, de opciones sobre acciones, de participación en los beneficios u otros planes en los que los empleados del [Negocio][Empresa] puedan participar.

### **Relaciones laborales**

- p. Proporcionar detalles o facilitar copias de todos los acuerdos o documentación similar con respecto a los acuerdos entre la [Empresa] [Vendedor] y cualquier sindicato u organización laboral que se relacionen con el [Negocio][Empresa].

- q. Proporcionar detalles de todas las reclamaciones, disputas, litigios o arbitraje que involucren sindicatos, empleados o ex-empleados, y de todos los salarios y los costes incurridos por despido, en los últimos 3 años que se relacionen con el [Negocio][Empresa].
- r. Proporcionar detalles de los Comités de Empresa correspondientes que afecten al [Negocio][Empresa], incluyendo, pero no limitado a:
  - i. El número y nombres de los representantes de los empleadores;
  - ii. El número y nombres de los representantes de los empleados;
  - iii. Detalles de nombramiento;
  - iv. Lugares en los que existe un Comité de Empresa;
  - v. Listado de los acuerdos y usos de trabajo aplicables; descripción de las relaciones entre la administración y el sindicato pertinente; y
  - vi. Detalles de cualquier huelga, cierre patronal o acción laboral similar comprendida en los últimos 3 años.
- s. Proporcionar información sobre cualquier reclamación presentada por los empleados en contra de la [Empresa][Vendedor] relativa al [Negocio][Empresa] en los últimos 3 años (incluyendo, pero no limitado a, las demandas por despido, despido improcedente, desigualdad en el pago por un trabajo de igual valor o discriminación racial o sexual o por discapacidad).
- t. Proporcionar detalles de cualquier consulta hecha por la [Empresa] [Vendedor] relativa al [Negocio][Empresa] a cualquier autoridad que regule o supervise o que tenga competencias en materia de prácticas discriminatorias (de cualquier tipo) y de todos los procesos judiciales que se han llevado o están amenazados en contra de la [Empresa][Vendedor] en relación con la salud y seguridad de los empleados que trabajan en [Negocio][Empresa].
- u. Facilitar los datos de toda redundancia excepcional u otras sumas pagables a beneficio de cualquier empleado fuera de su remuneración normal, junto con los planes de reestructuración futuras relativas al [Negocio][Empresa].
- v. Proporcionar copias de todos los boletines internos relativos al [Negocio][Empresa].

### **Préstamos a empleados**

- w. Facilitar detalles de todos los préstamos o garantías de préstamos a trabajadores del [Negocio][Empresa].

### **Comisión de ventas**

- x. Facilitar una copia del plan de comisión de ventas.

## **A.10. PENSIONES**

Facilitar / declarar lo siguiente con respecto a cada plan o acuerdo de pensión, jubilación, prestación por defunción o beneficio similar (ya sea financiado o no e incluyendo cualquier plan cerrado o acuerdo individual) para cualquier empleado que se contrate en el [Negocio][Empresa]:

## Constitución y Documentos

- a. Facilitar copias de todos los documentos pertinentes a la constitución y las prestaciones del acuerdo, incluyendo las escrituras de fideicomiso, escrituras que rijan la participación de las empresas, las normas, resoluciones, actas, disposiciones de los acuerdos de servicio, folletos explicativos de los miembros y cualquier anuncio expedido a los miembros (a menos que se incorpore en los folletos o las reglas).
- b. ¿Quiénes son los fideicomisarios (administradores) del plan? Facilitar una copia del informe de los últimos informes del administrador.

## Administración

- c. ¿Quiénes son los administradores del plan?
- d. Facilitar detalles de dónde y cómo se almacenan los registros de los planes y datos, y de los registros en relación con el plan previsto en la legislación de protección de datos.

## Contribuciones y gastos

- e. Proporcionar detalles de los tipos de las cotizaciones de los trabajadores y empleadores durante el plan actual y los últimos 5 años del plan y una explicación de cualquier cambio en las tasas en ese período. Proporcionar detalles de cualquier recomendación o propuesta recibida por los empleadores o patronos, para modificar los actuales tipos de cotización.
- f. Facilitar información detallada de los gastos administrativos incurridos o por incurrir en el plan anterior y actual.
- g. Confirmar que las contribuciones a hacer en el plan y todos los gastos administrativos incurridos han sido pagados.
- h. Proporcionar detalles de cualquier contribución voluntaria adicional a la estructura del plan.

## Activos y pasivos

- i. ¿Quiénes son los auditores del plan? Facilitar una copia de las últimas cuentas auditadas del plan.
- j. ¿Quiénes son los usuarios del plan? Proporcionar una copia de los esquemas más reciente de informe de valoración actuarial y del plan de financiación, asesoramiento posterior de la modificación del actuario, que completándolo o actualizándolo y cualquier proyecto de informe actuarial de valoración emitido.
- k. Proporcionar detalles (por categorías) de los activos del plan, incluyendo cualquier auto-inversión y préstamo hacia y desde el plan.
- l. ¿Quiénes son los administradores de inversiones? Proporcionar una copia del contrato(s) que contenga los términos en los que actúan.
- m. ¿Hay alguna compañía de seguros a la que se le paguen contribuciones? Facilitar una copia de la póliza pertinente o el contrato de gestión.
- n. Proveer detalles de transferencias en bloque a o del plan.
- o. Proveer detalles de cualquier aumento de las prestaciones otorgadas a cualquier miembro.
- p. Proporcionar detalles de las prácticas discrecionales en relación al aumento de las pensiones en curso o de las pensiones diferidas y de las contribuciones adicionales hechas para financiar estos aumentos.
- q. Proporcionar información de cualquier pago hecho a cualquier empleador del plan a



causa de un excedente.

### **Afiliación**

- r. Facilitar un listado de todas las empresas que actualmente participan en el programa.
- s. Facilitar una lista con los nombres, sexos y edades de los miembros activos que identifican la categoría de las prestaciones a las que tienen derecho en virtud del régimen, incluyendo sus ingresos pensionables actuales y la antigüedad en el servicio relevante para el cálculo de las prestaciones.

### **Diversos**

- t. Proporcionar información sobre cualquier litigio o disputa en proceso o amenazado en relación con los beneficios del plan o de la jubilación (dentro o fuera del programa).
- u. Proporcionar detalles de cualquier propuesta presentada para modificar el programa para proporcionar la opción de pensión personal o para introducir cualquier nueva prestación por defunción o beneficio por jubilación u otro acuerdo e indique la manera como dicha propuesta fue comunicada a los administradores del plan y/o a los trabajadores del [Negocio][Empresa] o sus representantes.
- v. Si no se ha incluido dentro de las respuestas a las preguntas previas, proporcionar detalles de cualquier pago graciable o habitual, o prácticas y detalles de cualquier accidente o beneficio de salud permanente.

## **A.11. IMPUESTOS**

- a. Especificar la fecha más reciente en que las declaraciones de impuestos y los cálculos relativos al [Negocio][Empresa] hayan sido:
  - i. Realizados; y
  - ii. Fijados.
- b. Proporcionar detalles de cualquier controversia que involucre al [Negocio][Empresa] con/o investigaciones y auditorías por las autoridades fiscales (en los últimos 7 años) y cualquier acto de liquidación objeto de algún recurso o que aún no se haya pagado. Proporcionar detalles sobre las posibles controversias o investigaciones. Confirmar los acuerdos especiales con una autoridad fiscal.
- c. Proporcionar detalles de las transacciones que involucren al [Negocio][Empresa] para los que el consentimiento de las autoridades fiscales fue o pudo haber sido solicitado.
- d. Proporcionar detalles de los gastos desde la fecha de las últimas cuentas del [Negocio][Empresa] que puedan no tener deducciones de impuestos.
- e. Proporcionar información sobre el estado del [Negocio][Empresa] a efectos de registro para cualquier propósito relacionado con impuestos.
- f. Proveer información sobre las indemnizaciones de impuestos que existan en favor del [Negocio][Empresa].
- g. Proporcionar detalles de las discrepancias entre los valores contables de los activos del [Negocio][Empresa] y su coste de adquisición o valores de impuesto anotados. Proporcionar información sobre el impuesto anotado bajo el valor de los activos que atraen a las deducciones de capital y la base sobre la cual los costos de software han

sido tratados como deducibles a efectos fiscales.

- h. Proporcionar detalles de los mecanismos de evasión fiscal de los que el [Negocio][Empresa] haya formado parte y que pueda corresponder a disposiciones contra la evasión en el estatuto o ley común.



## ANEXO B. BIBLIOGRAFÍA

AUTOR	TÍTULO	EDICIÓN
Wikipedia	Equity carve-out	-
Patrick A. Gaughan	Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings	Fifth Edition New Jersey, 2011
Stephen W. Guy, Managing Director, KPMG Corporate Finance, Baltimore William Steciak, Principal, KPMG Transaction and Restructuring Services, Chicago	Carve-Outs in M&A Deals Conducting Due Diligence, Structuring Provisions to Protect Buyers and Sellers, and Addressing Unique Employment and Benefit Issues	May 9, 2012.
Victor Libio de los Ríos	Las principales olas o ciclos de fusiones y adquisiciones desde finales del siglo XIX hasta la actualidad.	Economía Informa, núm 367. Marzo - Abril, 2011
J. P. Morgan	Equity Carve-Out Study	July 17, 1998.
Worldline Spain PMO, Manuel Bogajo	Carve-Out Global	January, 2013.
“Escisión de Sociedades”	<a href="http://www.descuadrando.com">www.descuadrando.com</a>	Enciclopedia de la empresa
ATKearney: Jeffrey Ward, Andres Mendoza Pena y Jeffrey Sexstone	“Secrets of a Successful Carve- Out”	Private Equity Documents, Octubre 2011.
Legorburoconsultores	“Due Diligence en procesos de Compra Venta de Empresas”	-
Deloitte	Carve-out financial statements Tax considerations and complexities	Octubre 2012
Deloitte	A roadmap to Accounting and Financial Reporting for Carve- Out Transactions	Junio 2013

Table 3. Bibliografía

